

## АДАПТАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К КРИЗИСНЫМ УСЛОВИЯМ

Малышева Л.А.<sup>1</sup>, Харламова О.Г.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ФГАОУ ВПО Уральский Федеральный университет имени первого Президента РФ Б.Н. Ельцина, Бизнес-школа УрФУ. Россия. 620002, Екатеринбург, ул Мира, 19, e-mail: [Director@mba-urfu.com](mailto:Director@mba-urfu.com)

---

Смена ситуации во внешней среде особенно отразилась на промышленных предприятиях. В условиях кризиса стратегии прекращают работать. Промышленные предприятия отличаются масштабом, наличием основных средств, технологий, инерционностью в преобразованиях. Им нужна смена бизнес-модели — комплексное преобразование всех элементов во взаимосвязи с внешними условиями. Нужны алгоритмы быстрых преобразований и бизнес-модели, адаптивные к кризису. Существует множество бизнес-моделей, описывающих предприятие. К ним можно отнести и бизнес-модели известных компаний, и управленческие инструменты, и различные концепции. Для практической пользы необходимы модели, которые пригодны для мониторинга и прогнозирования, построения идеальной и необходимой бизнес-моделей, содержащие логический алгоритм перехода от одного состояния к другому. С этой целью мы предлагаем авторскую модель, адаптированную к кризисным условиям.

---

Ключевые слова: Стратегия, бизнес-модель, промышленные предприятия, кризисные условия

## ADAPTATION OF THE BUSINESS MODEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES TO CRISIS CONDITIONS

Malysheva L.A.<sup>1</sup>, Kharlamova O.G.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ural Federal University named after the first President of RF Boris Yeltsin, Business School UrFU. Russia. 620002, Ekaterinburg, Mira, 19. [Director@mba-urfu.com](mailto:Director@mba-urfu.com)

---

Change the situation in the external environment is particularly reflected in the industry. In a crisis strategy to cease functioning. Industries, different scale, the presence of fixed assets, technology, inertia in the transformations. They need a change of business model. That is a complete transformation of all the elements in relation to the external environment. Need algorithms rapid transformation and business model, adaptive to the crisis. There are many business models that describe the company. These include business models and well-known companies, and management tools, and different concepts. For practical use are necessary models that are suitable for monitoring and forecasting, construction of ideal and necessary business models containing a logical algorithm of transition from one state to another. To this end, we offer the author's model, adapted to the crisis conditions

---

Keywords: Strategy, business model, industry enterprises, crisis conditions

Кризис 2014 г. оказал существенное влияние на рынки и привычные цепочки бизнес-кооперации. Санкции и геополитическая обстановка, усилившиеся мировым финансовым кризисом, отсутствием зарубежных инвестиций, высокой процентной ставкой по кредитам и прочими факторами, привели к кардинальной смене внешнего окружения.

Привычные модели стратегического менеджмента, позволявшие до недавнего времени планировать поведение компании на 3–5 лет, в условиях кризиса требуют существенной адаптации. Смена приоритетов и условий внешнего окружения, на наш взгляд, требует совершенно иных (ускоренных) методов стратегического управления, связанных со сменой бизнес-моделей предприятий.

Этим вопросам посвящена наша статья.

## **Анализ существующих подходов к бизнес-моделям предприятий**

К термину «бизнес-модель» интерес российских исследователей актуализировался после на шумевшей книги А. Остервальдера [4]. По мнению автора, если в начале 1990-х гг. публикаций на эту тему практически не было, то к 2005 г. их количество приблизилось к тысяче в год. Скорее всего, большой объем публикаций связан с тем, что термин «бизнес-модель» до сих пор остается размытым, и под таким названием могут обсуждаться и отдельные инструменты управления, и технологии, и, собственно, любые модели – от дескриптивных до алгоритмических. В статье А. Сооляттэ [5] приводится классификация подходов к определению бизнес-модели:

1) ориентированные на ценность/клиента (подход, направленный на внешнее окружение организации;

2) ориентированные на процессы/роли (подход, направленный внутрь организации).

Здесь же приводится классификация бизнес-моделей Н. Chesbrough BMF (Business model framework), основанная на принципах масштаба инвестиций и открытости. Согласно классификации выделяются:

1) недифференцированные (семейные рестораны);

2) дифференцированные (начинающие технологические компании);

3) сегментированные (компании, продвигающие какую-то технологию);

4) внешне ориентированные (компании, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях);

5) интегрированные с инновационным процессом (ведущие финансовые компании);

б) адаптивные (Intel, Wal-Mart, Dell).

Также А. Сооляттэ отметил классификацию «Архетипы бизнес-моделей MIT» (MIT Business Model Archetypes (BMAs), 2004). Классификация строится в двух фундаментальных измерениях. Первое измерение: типы прав на активы, которые продаются компанией. Данное измерение позволяет выделить четыре базовые бизнес-модели: Создатель (Creator), Дистрибьютор (Distributor), Владелец (Landlord), и Брокер (Broker). Второе измерение: вовлеченные в бизнес активы. Данное измерение позволяет выделить четыре основных типа активов: физические, финансовые, нематериальные (IP) и человеческие. В общей сложности в рамках данной типологии выделено 16 типов специализированных бизнес-моделей.

Кулижский А. [2] разделяет бизнес-модели на модели, пригодные к анализу (AS IS) и планированию (TO BE). Кроме этого, он выделяет следующие уровни моделей:

- модели стратегического анализа (всевозможные матрицы: SWOT, PEST, BCG, McKinsey и др.);

- модели стратегий (7S, модель конкурентных стратеги Портера, модель Shell, модель Хофера—Шендела и др.);
- модели (в том числе стандарты) различных систем и подходов управления качеством, финансами, клиентами, сроками, товарными потоками и пр. (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO, PMI, KPI, MBO, HRM и т.д.);
- референтные модели (типовые отраслевые решения, которые могут служить для других компаний примером для подражания);
- сущностные бизнес-модели (модель ценностной цепочки, модель Захмана, модель самообучающейся организации, архитектурные модели и др.).

На наш взгляд, в перечисленных уровнях речь идет скорее об эволюции моделей. При этом на начальном этапе речь идет не о моделях, а об инструментах. Мы считаем, что существующие подходы к бизнес-моделям имеют ряд недостатков, которые требуют дополнительных исследований.

1. Отсутствие единого видения и четкого отличия бизнес-модели от инструментов и технологий.
2. Отсутствие комплексности и возможности применения бизнес-модели как для анализа, так и для прогнозирования.
3. Нехватка ситуационности, т.е. привязки бизнес-модели к условиям внешней и внутренней среды.
4. Недостаточность алгоритмов использования.

По нашему мнению, бизнес-модели должны строиться по следующим принципам:

- комплексность – охват компании, в целом, а не ее отдельных элементов;
- ситуационность – вариативность в зависимости от набора условий;
- универсальность – пригодность для анализа и планирования;
- эволюционность – демонстрация развития бизнес-модели в зависимости от ситуации, возможность построить идеальную и приемлемую модели;
- непрерывность – базирование на модели зрелости компании;
- адаптивность – возможность подстройки под ситуацию во внешней среде;
- практическая применимость – наличие критериев и шкал, позволяющих диагностировать существующую бизнес-модель компании с целью перехода к желаемой.

В учебном пособии Малышевой Л.А. [3] был предложен принцип выявления ситуаций в зависимости от рынка: монополия, олигополия, конкуренция и монополия. Этот принцип лежит в основе эволюции (жизненного цикла) рынка. Инструменты или технологии, которые способны задать вариативность в зависимости от стадии рынка, также претендуют на статус бизнес-модели, поскольку пригодны как минимум для анализа.

В этом же пособии сделан полный обзор бизнес-моделей, которые мы перечислим ниже, разделяя их по 3 уровням, которые хотя бы частично отвечают вышеперечисленным принципам (табл. 1).

Таблица 1

Принципы формирования бизнес-моделей

Принцип	1 уровень	2 уровень	3 уровень
Комплексность	-	-	+
Ситуационность	+	+	+
Универсальность	+	+	+
Эволюционность	+	+	+
Непрерывность	+	+	+
Адаптивность	-	+	+
Практическая применимость	-	-	+

Первый уровень бизнес-моделей похож на инструментарий, но имеет привязку к стадии рынка и на этом основании пригоден для анализа и планирования, например: «Пять сил Портера», матрица Ансоффа, типы рыночного поведения по Юданову, VCG и др. [1].

Второй уровень бизнес-моделей описывается самодостаточными функциональными концепциями, которые объединяются в модель зрелости, в привязке к рыночной ситуации, имеют возможности для анализа, но ограничены в практической применимости. Например:

- 1) концепции управления бизнес-процессами (BPM, BPR/BPI, BR, XE);
- 2) концепции управления товарно-материальными и информационными потоками (MRP, MRP II, ERP, ERP II);
- 3) концепции измерения показателей эффективности (ROI, KPI, BSC, TPS);
- 4) системы менеджмента (MBI, MBO, MBL, KM);
- 5) концепции управления стоимостью (ABC, ABM/ABB/PBM, PM, VBM).

Третий уровень – это полноценные, хорошо структурированные модели зрелости, охватывающие все стороны организации, содержащие инструменты анализа и прогнозирования на основе показателей и шкал. Например:

- 1) модели зрелости бизнес-процессов;
- 2) модели зрелости управления проектами;
- 3) интегральная модель зрелости функциональных возможностей организации (СММИ);
- 4) модель зрелости экономической эффективности;
- 5) модели зрелости в области качества (EFQM).

Мы считаем своим большим достижением привязку всех перечисленных моделей к нашему классификатору по типам рынков. Это дает нам возможность диагностировать ситуацию, прогнозировать смену модели при изменении внешних условий, выбирать релевантную (не только идеальную) модель.

С точки зрения практической применимости наиболее востребованы бизнес-модели 3-го уровня. Они содержат декомпозицию по показателям, привязку к шкалам. Остаются недоработанными алгоритм внедрения в части последовательности воздействия на показатели, а также механизм комбинирования моделей в случае совмещения разного типа продуктов / услуг.

Мы попытаемся восполнить этот пробел за счет нашей авторской модели.

#### **Адаптация бизнес-модели к кризисным условиям**

Вернемся к нашему классификатору относительно рынков и рассмотрим бизнес-модель на уровне отрасли и компании.

На уровне отрасли, каждому типу рынка соответствует определенное количество компаний, вернее, их доля рынка. Согласно индексу концентрации, равному доле рынка четырех крупнейших компаний, рынки делятся следующим образом: монополия, олигополия, конкуренция, монополия. Графически это выглядит следующим образом (рис. 1).

Так, в 2008 г. большинство промышленных предприятий работали на российском рынке в ситуации олигополии. Резкая остановка платежеспособности имитировала сокращение доли рынка, аналогично рынку конкуренции. Для адаптации к новым условиям предприятиям стоило скорректировать бизнес-модель и вести себя соответствующим образом. Но промышленные предприятия не способны к быстрым перестройкам и смене поведенческой модели. Их спасли усилия государства, выделившего денежные средства и имитировавшего рост спроса.

Тип рынка	Монополия	Олигополия	Конкуренция	Монополия
Стадия рынка	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
Индекс концентрации, %	81–100	41–80	11–40	0–10
Доля рынка				
				Количество компаний

Рис. 1. Жизненный цикл отрасли

В 2014 г. ситуация усугубилась. Санкции, геополитическая ситуация, финансовый кризис настолько изменили спрос, что он резко стал аналогичным рыночной ситуации монополии. Фактически, предприятия в таких условиях должны максимально фокусироваться на заказчике и выполнять любые его заказы. Второй тренд – это выделение

средств и рост спроса для ряда отраслей на основе государственного заказа. Получение такого заказа аналогично ситуации монополии с необходимостью выстраивания соответствующего поведенческого паттерна.

На уровне предприятия бизнес модель выглядит следующим образом (рис. 2).

Тип рынка	Монополия	Олигополия	Конкуренция	Монополия
Стратегия	Рост объемов производства	Снижение издержек	Дифференциация	Фокусирование
Продукт (BCG)	«Звезда»	«Корова»	«Трудный ребенок»	«Собака»
Цели	ROI	KPI	BSC	TPS
Тип продукта	Типовой	Серии, партии	Сервис	Услуга
Бизнес-процесс	BPM	BPR, BPI	BR	XE
Орг. структура	Функциональная	Линейно-функциональная	Матричная	Смешанная
Переменное/ Фиксированное вознаграждение	<u>0%</u> 100%	20% 80%	80% 20%	<u>100%</u> 0%

Рис. 2. Бизнес-модель предприятия

Последовательность строк в таблице бизнес-модели соответствует алгоритму внедрения (рис. 3).

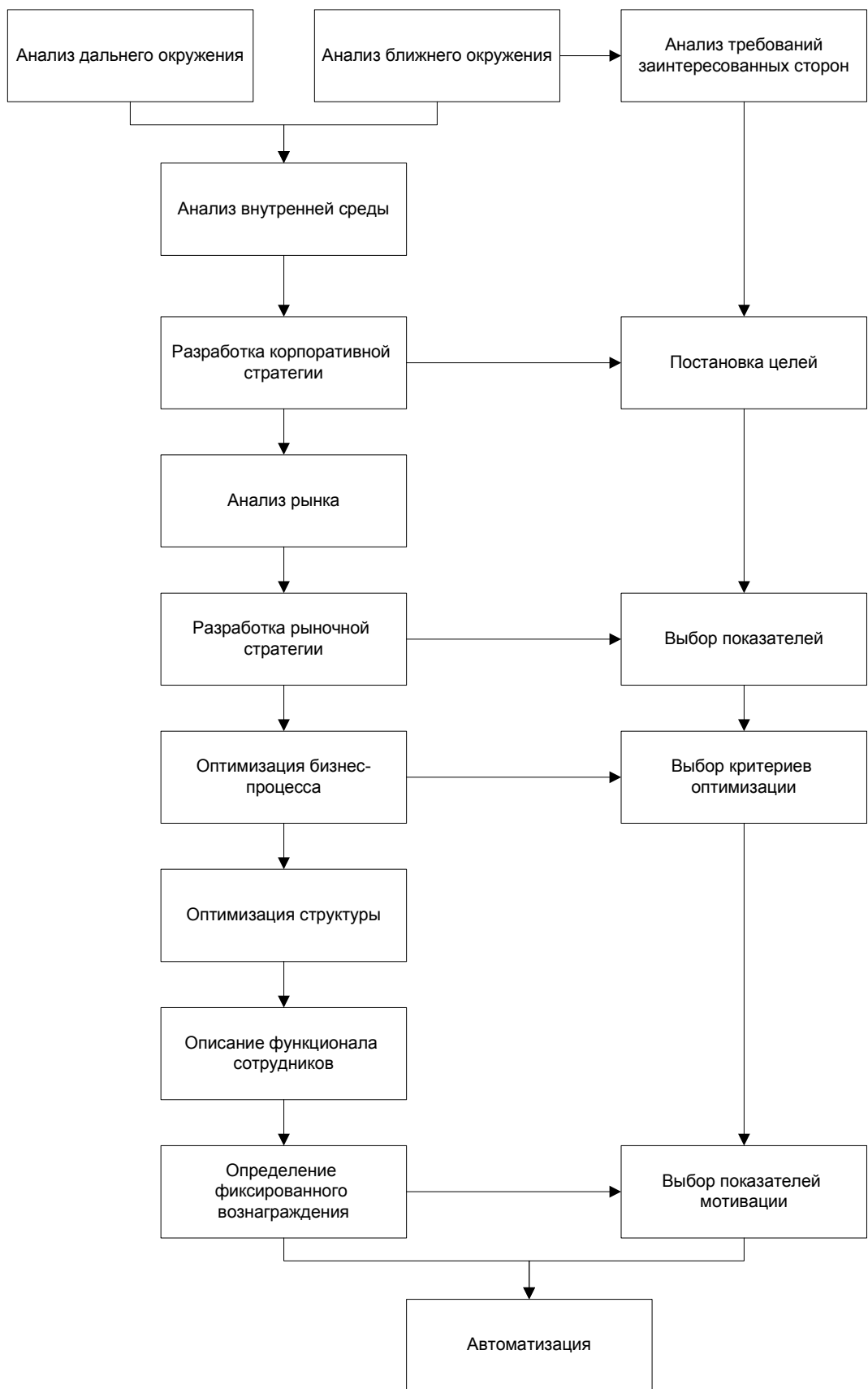


Рис. 3. Алгоритм заполнения бизнес-модели

Особенностью нашего алгоритма служит наличие рекомендаций на каждом шаге формирования бизнес-модели, начиная с выбора типа рынка.

## **Выводы**

Предлагаемая нами бизнес-модель адаптивна к кризисным условиям и отличается следующими особенностями:

- 1) соответствует различным рыночным ситуациям, которые диагностируются индексом концентрации;
- 2) задает границы применимости;
- 3) опирается на анализ ситуации и задает алгоритм внедрения;
- 4) позволяет сравнить модель предприятия с релевантной, а не идеальной моделью;
- 5) применима в условиях стабильности и кризиса.

## **Список литературы**

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И. Малковой / Под ред. В.Н. Фунтова]. — Изд. 7. — СПб.: Питер, 2012. — 537 с.
2. Кулижский А. Глобальная конкуренция бизнес-моделей. Как выбирать и строить свою? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/community/articles/7892220/2008/01/07> (дата обращения 22.02.15)
3. Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций? Учебное пособие. — Екатеринбург: Учебно-методический центр УГТУ-УПИ. — 2010. — 438 с.
4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. — М.: Альпина Паблишер. — 2014. — 116 с.
5. Соолятэ А. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.klubok.net/article2302.html/2009/30/01> (дата обращения 21.02.15).

## **Рецензенты:**

Акатов Н.Б., д.э.н., доцент, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг», ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», г. Пермь;

Макарова И.В., д.э.н., доцент, зав. сектором комплексных проблем развития промышленности, ФГБУН Институт экономики Уральского отделения РАН, г. Екатеринбург.