

**О. С. Евменчик**

*Институт бизнеса БГУ, Минск, Беларусь, evmenchikos@sbmt.by*

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ**

*Рассмотрены изменения бизнес-моделей с точки зрения стратегического менеджмента, финансового менеджмента, управленческого учета. Описаны традиционные бизнес-модели, основанные на финансовом бухгалтерском учете, и современные бизнес-модели, основанные на управленческом учете. Представлена разработанная система управленческого анализа, состоящая из пяти критических точек, пяти интервалов объемов продукции, финансовых результатах и принятиях решений.*

**Ключевые слова:** трансформация, бизнес-модель, финансовый бухгалтерский учет, управленческий учет, виды решений, валовая прибыль, маржинальная прибыль, точка «нулевого объема», точка «бегства фирмы», точка безубыточности, точка ликвидности, точка заданной прибыльности

**O. Evmenchik**

*School of Business of BSU, Minsk, Belarus, evmenchikos@sbmt.by*

## **TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS: THE FINANCIAL ASPECT**

*Changes in business models are considered from the point of view of strategic management, financial management, management accounting. Describes traditional business models based on financial accounting and modern business models based on management accounting. The developed system of management analysis is presented, consisting of five critical points, five intervals of production volumes, financial results and decision making.*

**Keywords:** transformation, business model, financial accounting, management accounting, types of solutions, gross profit, marginal contribution, point «zero volume», point «zero volume», company escape point, liquidity point, break even point, target profit point

Большинство компаний используют традиционные, не изменяемые, устаревшие бизнес-модель и не спешат трансформироваться, уступают бизнесам развитых стран по уровню внедрения цифровых технологий и испытывают дефицит знаний и технологий трансформации.

Бизнес-модель – это способ, которым компания создает ценность для своего потребителя и получает от этого прибыль. Она является одним из ключевых элементов управления компанией наряду с миссией и стратегией. Именно бизнес-модель обеспечивает финансовую успешность реализации стратегии, описывая процессы компании под новые задачи и фокусы. Исходя из этого, становится понятно, что трансформация бизнес-модели – это вопрос стратегический и финансовый, подходить к его решению нужно основательно.

*Трансформация бизнес-модели с точки зрения стратегического менеджмента.* Для принятия решений о трансформации необходимо постоянно оценивать динамику продаж и прибыли. Особо остро стоит вопрос о трансформации, когда наблюдается снижение основных показателей бизнес-модели, причина которых связана с внешними рыночными изменениями.

Реакцией на внешние изменения, как правило, являются решения: улучшение продукта, смена команды, модернизация производства. Но необходимы изменения в самой бизнес-модели. Именно

они, а не перечисленные решения, могут принести больше положительных эффектов. Примерами являются: Skype – крупнейший телекоммуникационный провайдер в мире, хотя не имеет собственной сетевой инфраструктуры; Starbucks – крупнейшая в мире сеть кофеен, продающая обычный кофе по премиум-ценам; Apple является крупнейшим продавцом музыки, хотя не владеет ни одной студией и не продает компакт-диски [3].

Для выбора пути трансформации бизнес-модели с точки зрения стратегического менеджмента необходимо: оценить возможности рынка с точки зрения роста; выяснить, как изменились потребности потребителя; понять, существуют ли альтернативные продукты или решения, помогающие потребителю, и насколько они устойчивы. Также необходимо сформировать видение, стратегию, четко определить точку старта (текущее стратегическое положение) и ту точку, в которой должна оказаться компания.

Существуют три основных сценария трансформации бизнес-модели с точки зрения стратегического менеджмента, основные индикаторы которых приведены в табл. 1 [4].

Таблица 1

### Три сценария трансформации

Характеристика ситуации	Путь трансформации
Рынок (ниша) растет, число потребителей увеличивается, прибыльность на рынке устойчивая, потребность, формирующая рынок, сохранена	Эволюционная трансформация модели, улучшение отдельных ее звеньев
Рынок перестает существовать или находится на грани исчезновения, число потребителей снижается, они мигрируют в другую нишу, а их потребность закрывает другое решение или продукт	Радикальное изменение модели и ценностного предложения
Рынок стагнирует или снижает темп роста, конкуренция усиливается, падает лояльность потребителей к продукту, появляются инновационные подходы к решению задач потребителей	Дифференциация и изменение ценностного предложения

Одним из путей проектирования собственной модели является модификация и комбинация уже существующих и протестированных в реальном мире бизнес-моделей. По данным бизнес-школы университета Санкт-Галлена, 90 % инновационных и революционных бизнес-моделей были разработаны путем модификации 55 базовых видов бизнес-моделей [2].

Свой индивидуальный путь трансформации необходимо начинать с изучения мирового опыта трансформации и выбора направления, наиболее подходящего под индивидуальные особенности компании, рынка и контекста. Все виды бизнес-моделей условно можно разделить на 4 типа [5] (табл. 2).

Тип бизнес-модели определяется механизмом создания ценности на рынке: через продукт, решение, платформу или проект.

Таблица 2

### Четыре типа трансформации бизнес-модели

Бизнес-модель	Путь трансформации
Ориентированная на продукт	Ценность создается через стандартизированный продукт для массового рынка. Конкурентные преимущества обеспечиваются эффектом масштаба: с помощью технологических инноваций, меньших издержек, эффективных процессов. Такую модель несложно воспроизвести, но настоящую прибыль она приносит только при наличии масштабирования. Продукт требует значительных инвестиций в маркетинг

Бизнес-модель	Путь трансформации
Ориентированная на решение (сервис)	Ценность создается за счет индивидуального предложения и широкого ассортимента сервисов, интегрированных в продукт. Как правило, такая модель полностью решает проблему аудитории в течение всего жизненного цикла и по всей цепочке создания ценности. У таких бизнесов может быть небольшая клиентская база, но она хорошо защищена от миграции высокой лояльностью
Ориентированная на платформу	Ценность создается за счет формирования экосистемы для платформенного взаимодействия участников. Беспрепятственно соединяя их друг с другом, платформа определяет правила и условия взаимодействия новым, технологичным образом. Основой успешного функционирования платформы является долгосрочная и всесторонняя выгода для всех участников
Ориентированная на проект	Ценность создается за счет способности разрабатывать и осуществлять комплексные проекты любой сложности в соответствии со специфическими потребностями клиентов. Такая модель, как правило, сложно копируема и масштабируема, потому что держится на уникальных знаниях и компетенциях в конкретной области

*Трансформация бизнес-модели с точки зрения финансового менеджмента, управленческого учета.* Для выбора пути трансформации бизнес-модели с точки зрения финансового менеджмента необходимо обратить внимание на систему управленческого учета, как главного финансового генератора изменений управления бизнес-модели.

Система управленческого учета трансформирует данные бухгалтерского учета для топ-менеджмента в целях проведения управленческого анализа и принятия как текущих, так и стратегических решений бизнес-модели.

Традиционные бизнес-модели при принятии финансовых решений базируются, как правило, на данных и методах финансового бухгалтерского учета.

В области учета, списания затрат и определения финансового результата финансовый учет использует традиционные виды калькулирования:

1) в зависимости от сложности технологических процессов и организационной структуры – или позаказное калькулирование (Job-Order Costing) или попроцессное калькулирование (Process Costing), целью которых является определение себестоимости и цены продукции, а также оценка запасов;

2) калькулирование по полным производственным затратам (Absorption Costing, Conventional format), целью которого является определение финансового результата с выделением промежуточного финансового результата от реализации продукции – валовой прибыли (Gross margin from sales);

3) фактическое калькулирование или фактический учет (Actual Costing), целью которого является определение себестоимости, цены продукции, запасов и финансового результата на основании только фактической, документально подтвержденной информации (табл. 3).

Однако базовые показатели традиционного калькулирования финансового учета в ходе управления конкретной бизнес-моделью не дают ответы на множество управленческих вопросов в условиях постоянного изменения продаж из-за предпочтений клиентов, действий конкурентов, внешних обстоятельств: минимальные рыночные цены; индикаторы «закрывать или нет проект»; принять/отклонить заказ; управляемы ли накладные расходы; поиск взаимосвязи затрат с изменениями продаж; поиск взаимосвязи прибыли с изменениями продаж; прогнозирование продаж, затрат, прибыли; корректировка текущей деятельности.

**Методы финансового и управленческого учета,  
используемые в традиционных и современных бизнес-моделях**

Традиционные бизнес-модели	Современные бизнес-модели
<i>Финансовый учет</i>	<i>Управленческий учет</i>
<i>Калькулирование</i>	
Позаказное калькулирование или Попроцессное калькулирование (Job-Order Costing, Process Costing)	
Калькулирование по полным производственным затратам (Absorption Costing, Conventional format)	Калькулирование по переменным затратам и Анализ взаимосвязи «Затраты – объемы – прибыль» (Direct/Variable Costing, Contribution format, CVP analyses)
Фактическое калькулирование или учет (Actual Costing)	Нормативное и стандартное калькулирование или учет (Standard Costing)
<i>Финансовый результат</i>	
Валовая прибыль (Gross margin from sales)	Маржинальная прибыль (Contribution margin from sales)
<i>Подход к постоянной части накладных расходов</i>	
Списание накладных расходов по факту	Управление накладными расходами – списание накладных расходов на основании бюджетной ставки и корректировка финансовой отчетности

Для ответов на множество управленческих вопросов в условиях постоянного изменения продаж и осуществления оперативных задач, особенно в условиях снижения финансовой результативности, оперативного управления бизнес-моделями, необходимо внедрять в финансовые модели управленческого учета и анализа, базирующиеся на определении переменных и постоянных затрат (variable and fixed costs) [1].

Современные бизнес-модели при принятии стратегических финансовых решений должны базироваться, на данных и методах управленческого учета и анализа, а также финансового бухгалтерского учета.

В области управления затратами и определения финансового результата управленческий учет предлагает следующие дополнительные виды калькулирования (см. табл. 3):

1) калькулирование по переменным затратам (Direct costing, Contribution format), целью которого является определение финансового результата с выделением промежуточного финансового результата от реализации продукции – маржинальной прибыли (Contribution margin from sales);

2) нормативное и стандартное калькулирование или нормативный учет (Standard Costing), целью которого является управление накладными расходами или списание на себестоимость накладных расходов на основании бюджетной ставки распределения, а также определение себестоимости, цен, запасов и финансового результата с учетом выявленной корректировки;

3) анализ взаимосвязи или прогнозирования продаж «затраты – объемы продукции – прибыль» (CVP analyses), целью которого является определение прогнозных объемов продаж – критических точек (Point «zero volume», Company escape point, Liquidity point, Break even point, Target profit point), а также определение факторов чувствительности прибыли – операционный рычаг, маржа безопасности;

4) стратегические методы калькулирования: калькулирование на основе деятельности (Activity-Based Costing); операционное калькулирование (Operation Costing); калькулирование точно в срок

ЛТ (Just in time Costing); целевое калькулирование (Target Costing); кайзен калькулирование (Kaizen Costing) и др.

Выделим следующие виды решений, необходимые для срочной корректировки бизнес-модели или стратегии в течение бюджетного периода (табл. 4).

Таблица 4

**Виды принятия решений на основе Absorption и Direct costing**

Absorption costing				Direct / Variable costing				
Выручка	BP	BP	BP	Выручка	BP	BP	BP	BP
Себестоимость реализованной продукции			↓	Переменные затраты				
Валовая прибыль	ВП > 0	ВП > 0	ВП < 0	Маржинальная прибыль	МП > 0	МП > 0	МП = 0	МП < 0
Затраты периода		↓	↓	Постоянные затраты		↓	↓	
Операционная прибыль	ОП > 0	ОП < 0	ОП < 0	Операционная прибыль	ОП > 0	ОП < 0	ОП < 0	ОП < 0
Принятие решений в бизнес-модели	Прибыльность	Снижение затрат периода	Снижение затрат периода и производственных затрат	Принятие решений в бизнес-модели	Прибыльность	Снижение постоянных затрат		Закрытие бизнес-модели

1. Принятие решений по изменению рыночных цен продуктов. Данный тип решений можно разделить на два направления: рост цен и снижение цен. В странах с ощутимыми темпами инфляции, как правило, собственники капитала и менеджеры сталкиваются с процессом обоснованного роста цен и не задумываются о вынужденных проблемах, связанных со снижением цен.

2. Принятие решений на основе финансового результата о необходимости хозяйственной деятельности бизнес-модели или проекта. Данный тип решений можно разделить на два направления: положительный финансовый результат или отрицательный. В периоды роста или наличия высокого положительного финансового результата собственники капитала и менеджеры не задумываются о тех проблемах, которые возникают в виду снижения прибылей, или с наличием операционных убытков.

Периоды снижения экономической активности, благосостояния населения, т. е. экономического спада, вносят особенные дополнительные задачи по управлению бизнес-моделями, с которыми ранее, как правило, не сталкивались молодые менеджеры и, соответственно, не наработан опыт принятия решений.

Таким образом, дополнительные задачи, связанные с ухудшением или «отрицательной» хозяйственной деятельностью бизнес-модели, разделим на три вида:

- 1) снижение рыночных цен конкурентами. Более актуальным становится процесс снижения конкурентами рыночных цен в период проведения, так называемых, «ценовых войн»;
- 2) умышленное установление низких рыночных цен в период вывода на рынок нового продукта, инновационного проекта;
- 3) необходимое прекращение или нет хозяйственной деятельности продукта, направления, проекта, филиала, представительства. Наличие операционных убытков и принятие решений

только по величине операционной прибыли часто приводит к принятию не правильных решений бизнес-модели, закрытию новых направлений, сокращению проектов и бизнеса малого предпринимательства.

### Список использованных источников

1. *Адаменкова, С. И.* Анализ производственно-финансовой деятельности предприятия и инвестиционных решений / С. И. Адаменкова, О. С. Евменчик. – Минск : Регистр, 2017. – 384 с.
2. *Гассман, О.* Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Фрагкенбергер, М. Шик. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 432 с.
3. *Ильченко, Е.* 12 прорывных бизнес-моделей, которые изменили рынок [Электронный ресурс] / Е. Ильченко. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/55296-12-proryvnyh-biznes-modeley-kotorye-izmenili-rynok> – Дата доступа: 17.03.2021.
4. *Кайтялиди, О.* Как трансформировать бизнес-модели: алгоритмы, которые работают [Электронный ресурс] / О. Кайтялиди. – Режим доступа: <https://billionaireschool.ru/kak-transformirovat-biznes-modeli-algoritmy-kotorye-rabotajut> – Дата доступа: 17.03.2021.
5. *Линц, К.* Радикальное изменение бизнес-модели. Адаптация и выживание в конкурентной среде / К. Линц, Г. Мюллер-Стивенс, А. Циммерман. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 311 с.