

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Бутусов Денис Владимирович

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ – ОПЕРАТОРА АВТОМОБИЛЬНОГО РЫНКА

08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой
степени кандидата экономических наук

Научный руководитель

Бариленко Владимир Иванович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2021

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 20 октября 2021 г. в 12:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.106 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, Москва, ГСП-3, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Булыга Р.П., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Бариленко В.И., д.э.н., профессор;
учёный секретарь – Герасимова Е.Б., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Банк С.В., д.э.н., профессор;
Бычкова С.М., д.э.н., профессор;
Вахрушина М.А., д.э.н., профессор;
Демина И.Д., д.э.н., профессор;
Казакова Н.А., д.э.н., профессор;
Кеворкова Ж.А., д.э.н., профессор;
Королев О.Г., д.э.н., доцент;
Мельник М.В., д.э.н., профессор;
Петров А.М., д.э.н., доцент;
Пласкова Н.С., д.э.н., профессор;
Рожнова О.В., д.э.н., профессор;
Сидорова М.И., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 21 июня 2021 г.

Учёный секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.106

Герасимова Елена Борисовна

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Автомобильный бизнес является одной из важных сфер экономики нашей страны. Российский авторынок входит в число крупнейших в Европе и по итогам 2020 года занимает четвертую строчку рейтинга. Однако в настоящее время данная отрасль испытывает ряд трудностей, которые указывают на существование проблем ее функционирования. Во многом они связаны с относительно слабой проработкой вопросов информационно-аналитического обеспечения деятельности субъектов данного сегмента бизнеса. До настоящего времени это сдерживает и построение конкурентоспособных бизнес-моделей для компаний – операторов автомобильного рынка, являющихся ключевым элементом их устойчивого функционирования и роста в условиях нестабильной рыночной ситуации.

Экономическое развитие предприятий, занимающихся продажей и обслуживанием автомобилей, в значительной мере зависит от ситуации, складывающейся в мировой экономике, стране, отрасли. С 2014 года продолжается непростой и достаточно противоречивый период для автомобильной индустрии. Динамику автомобильного рынка России на протяжении последних лет определяет множество факторов, некоторые из которых будут оказывать воздействие на его формирование в перспективе. По итогам 2020 года реализация новых легковых автомобилей в России снизилась на 38% по сравнению с 2014 годом. Существенное влияние на авторынок оказали следующие факторы:

- неопределенность геополитической ситуации;
- колебания цен на нефть;
- ослабление курса рубля;
- повышение цен на автомобили;
- повышение ставок по автокредитам;
- снижение платежеспособного спроса населения;
- распространение новой коронавирусной инфекции COVID-19.

В этих условиях устойчивое развитие дилерских организаций предполагает необходимость аналитического обоснования разработки и совершенствования их бизнес-моделей, определяющих логику поведения бизнеса в сложившейся ситуации.

Выработанная бизнес-модель должна защищать организацию от воздействия негативных внешних и внутренних факторов.

Структура бизнес-модели должна обеспечивать не только создание и распределение добавленной стоимости, но и гармонизацию интересов различных групп заинтересованных сторон, стейкхолдеров бизнеса. Бизнес-модель предопределяет сущность процессных цепочек, контролируемых компанией, регламентирует отношения с субъектами внешней экономической среды. Наличие бизнес-модели повышает прогнозируемость бизнеса, создавая основу для его планирования и контроля.

Применяемая бизнес-модель должна соответствовать критерию адаптивности, а ее применение – требованиям, способствующим реализации устойчивой непрерывности хозяйственной деятельности. В качестве важнейшего критерия конкурентоспособности бизнес-модели следует рассматривать динамику рыночной стоимости бизнеса компании. Поэтому основным признаком для признания модели конкурентоспособной является прирост рыночной стоимости в условиях благоприятной экономической конъюнктуры и ее сохранение в условиях кризисных явлений в экономике. При этом формирование успешной бизнес-модели не должно быть интуитивным, а основываться на результатах целенаправленно проводимого анализа деятельности компании и требований ее ключевых стейкхолдеров.

Следует отметить, что в настоящее время ощущается заметный дефицит не только научных разработок, но и успешного практического опыта по аналитическому обоснованию построения эффективных бизнес-моделей компаний – операторов автомобильного рынка. Это и послужило отправной точкой в выборе темы данного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Теоретические и методологические аспекты аналитического обоснования бизнес-модели компании были рассмотрены в трудах зарубежных исследователей: Р. Амита, О. Гассмана, К. Франкенбергер, Д. Моррисона, А. Остервальдера, И. Пинье, М. Шик, А. Сливотски, К. Зотта; – и российских ученых: В.И. Бариленко, В.В. Бердникова, О.В. Ефимовой, М.В. Мельник, А.Ю. Солянтэ, Н.Д. Стрекалова и др.

Особенностям формирования стейкхолдерского подхода к обоснованию бизнес-моделей посвящены работы: Р. Фримана, А. Менделоу, Р. Митчелла, Б. Агла, Д. Вуда, К.С. Солодухина, С.А. Евсеевой и др.

Аналитическое обоснование бизнес-модели неразрывно связано с таким направлением профессиональной деятельности, как бизнес-анализ, целью которого является формирование информационного обеспечения управления изменениями организаций. Это подразумевает создание системы взаимодействия между компаниями и их ключевыми стейкхолдерами в целях реализации интересов как бизнеса, так и основных групп его заинтересованных сторон.

В связи с этим необходимо отметить вклад Международного института бизнес-анализа (International Institute of Business Analysis – ИБА), определяющего бизнес-анализ как деятельность, позволяющую осуществлять изменения в компании при помощи выявления определенных потребностей заинтересованных лиц и обоснования решений, обеспечивающих удовлетворение этих потребностей и представляющих ценность для данных заинтересованных лиц.

Отдельного внимания заслуживает позиция Международного совета по интегрированной отчетности (International Integrated Reporting Council – IIRC). Благодаря этой ассоциации в международную практику введено формирование интегрированной отчетности, включающей в себя информацию о выполнении финансовых, экологических и социальных требований заинтересованных сторон бизнеса, обеспечивающих его устойчивое развитие на базе создания адекватной бизнес-модели. Также стоит отметить стандарты в области устойчивого развития (GRI – Global Reporting Initiative), связывающие воедино разрозненные функции организации (финансы, человеческий капитал, научные исследования и разработки и т.д.)

Различным аспектам организации деятельности компаний – операторов автомобильного рынка посвящены работы В.В. Волгина, К. Сьюэлла, П. Брауна и др. В их исследованиях обосновываются рекомендации по организации бизнес-процессов продвижения автомобилей на рынке, в части сервисного обслуживания, продажи автозапчастей.

Тем не менее, несмотря на то что вопросы стейкхолдерского подхода к бизнес-моделированию изучаются рядом российских и зарубежных ученых, до сих пор не сформирована методика комплексного аналитического обоснования построения и мониторинга функционирования конкурентоспособных бизнес-моделей, специфичных для автодилерских компаний, что и предопределило актуальность данной темы.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка методики аналитического обоснования бизнес-модели компании – оператора автомобильного

рынка легковых автомобилей, формирование информационно-аналитического инструментария для мониторинга состояния и оценки эффективности бизнес-моделей, а также влияния основных параметров бизнес-модели на конкурентоспособность, кредитоспособность и финансовую устойчивость организации.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

- обосновать роль бизнес-модели компании как ключевого элемента конкурентного преимущества бизнеса;
- предложить принципы аналитической классификации бизнес-моделей компаний – операторов автомобильного рынка, а также выделить и обобщить существующие бизнес-модели развития автомобильного рынка России;
- сформулировать рекомендации по организации и методике аналитического обоснования формирования адаптивной бизнес-модели компании, осуществляющей свою деятельность на рынке автомобилей;
- разработать методику приоритетности выполнения требований заинтересованных лиц как инструмент повышения эффективности взаимодействия со стейкхолдерами;
- сформировать систему показателей эффективности деятельности компании – оператора автомобильного рынка в разрезе требований ключевых стейкхолдеров;
- предложить методику оценки эффективности использования адаптивной бизнес-модели компании – оператора автомобильного рынка.

Объектом исследования являются теория и практика информационно-аналитического обеспечения бизнес-моделирования компаний – операторов автомобильного рынка.

Предметом исследования является методика аналитического обоснования построения конкурентоспособной бизнес-модели в дилерских организациях автомобильного рынка Российской Федерации.

Область исследования соответствует п. 2.2. «Теоретические и методологические основы и целевые установки экономического анализа» и п. 2.3. «Развитие методологии комплекса методов оценки, анализа, прогнозирования экономической деятельности» Паспорта научной специальности 08.00.12 – Бухгалтерский учет, статистика (экономические науки).

Научная новизна исследования заключается в разработке аналитического инструментария и методических рекомендаций по обоснованию формирования адаптивных, конкурентоспособных бизнес-моделей компаний – операторов автомобильного рынка.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость исследования обоснована тем, что:

- теоретически обоснованы и разработаны принципы аналитического обоснования построения адаптивных бизнес-моделей и мониторинга их реализации для компаний, занимающихся продажами и обслуживанием автомобилей;

- рекомендуемые подходы могут быть использованы для исследования проблем бизнес-моделирования и в других сферах отечественного бизнеса.

Значение полученных результатов исследования для практики подтверждается тем, что:

- сформирован комплекс показателей для оценки бизнес-модели компании автодилера с точки зрения различных групп заинтересованных сторон, позволяющий обеспечить менеджмент организации дополнительной информацией для принятия своевременных управленческих решений;

- предложены методические рекомендации по аналитическому обоснованию и оценке фактической эффективности бизнес-модели компании;

- сформулированы практические рекомендации по выявлению необходимости и направлений своевременных изменений и улучшений бизнес-модели организации в условиях меняющихся внешних и внутренних факторов ведения бизнеса, позволяющие оперативно вносить необходимые корректировки в существующую бизнес-модель для повышения эффективности реализации стратегии компании.

Методология и методы исследования. Теоретическую основу работы составляют фундаментальные положения экономического, управленческого бизнес-анализа, научно-методологические положения, диссертационные исследования, научные труды и публикации, монографии российских и зарубежных авторов в сфере стейкхолдерского подхода к аналитическому обеспечению управления бизнесом и бизнес-моделирования. Идея работы, заключающаяся в развитии методического аппарата аналитического обоснования бизнес-модели как инструмента реализации стратегии и фактора повышения эффективности бизнеса, базируется на принципах бизнес-анализа и обобщении опыта организации аналитического обеспечения разработки и мониторинга бизнес-моделей

компаний. Для исследования методического аппарата аналитического обоснования бизнес-модели автором использованы общепризнанные научные методы обработки информации: динамический анализ, синтез, дедукция, индукция, логическое обобщение и системный подход, расчетно-аналитические методы, рейтинговые оценки, а также эвристические экспертные методы экономического анализа.

Положения, выносимые на защиту:

– сформулировано определение термина «бизнес-модель» с учетом необходимости выстраивания взаимоотношений с заинтересованными сторонами, предложена структурно-логическая схема построения бизнес-модели организации (С. 25-26; 61-63; 129-131);

– предложены признаки аналитической классификации бизнес-моделей операторов автомобильного рынка России: определение способа организации бизнеса, характер рыночного предложения, уровень зависимости от стейкхолдеров, объемы продаж, география присутствия, а также сформирована классификация бизнес-моделей компаний, реально осуществляющих свою деятельность на отечественном автомобильном рынке (С. 80; 89-90);

– рекомендована методика внедрения стейкхолдерского подхода к обоснованию вариантов построения адаптивной бизнес-модели для компаний – операторов автомобильного рынка с использованием принципов сбалансированной системы показателей (далее – ССП) (С. 92; 101-102);

– разработана методика определения приоритетности выполнения требований ключевых стейкхолдеров бизнеса на основе сочетания экспертных оценок и метода парных сравнений. Произведена оценка факторов, влияющих на приоритетность выполнения требований стейкхолдеров, в зависимости от их воздействия на конкретные требования заинтересованных лиц (С. 96-97; 117-120);

– представлена система показателей эффективности деятельности организации на примере дилерского предприятия в разрезе требований ключевых стейкхолдеров (С. 107; 172-195);

– разработана методика оценки результативности и эффективности бизнес-модели с позиций различных групп стейкхолдеров (С. 139-141).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.

Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием современных

методов исследования, соответствующих поставленным в работе целям и задачам. Работа опирается на основные методологические положения российских и зарубежных ученых в сфере теории стейкхолдеров и ее применения для аналитического обоснования бизнес-модели компании и оценки ее эффективности.

Результаты научного исследования докладывались, обсуждались и получили одобрение на международных конференциях: на VII Международной научно-практической конференции «Декабрьские чтения памяти С.Б. Барнгольц» на тему «Учетно-контрольные и аналитические инструменты обеспечения устойчивого развития экономических субъектов» (Москва, Финансовый университет, 14-15 декабря 2015 г.); на II международной межвузовской научно-практической конференции «Синергия учета, анализа и аудита в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства» (Москва, РЭУ им. Плеханова, 10 ноября 2015 г.).

Методика аналитического обоснования построения бизнес-моделей и оценки их эффективности внедрена в практику крупного оператора автомобильного рынка – ООО «ГК «Возрождение», позволяя на основе определения ключевых заинтересованных сторон и их основных требований оценивать степень удовлетворенности стейкхолдеров и формировать рекомендации по разработке соответствующих изменений в бизнес-модели компании.

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 7 работ общим объемом 4,7 п.л. (авторский объем 4,55 п.л.), в том числе 5 работ общим объемом 3,9 п.л. (весь объем авторский) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 118 наименований, списка иллюстративного материала и 5 приложений. Текст диссертации составляет 206 страниц, содержит 22 рисунка и 43 таблицы.

II Основное содержание работы

В соответствии с целью исследования решены следующие задачи:

1) Сформулировано определение термина «бизнес-модель» с учетом необходимости выстраивания взаимоотношений с заинтересованными сторонами, предложена структурно-логическая схема построения бизнес-модели организации.

Проведенный анализ определений термина «бизнес-модель» показал, что исследователи в своих формулировках делают акцент на внешнее окружение, внутренние процессы или же пытаются совместить обе эти категории. При этом в каждом определении прямо или косвенно говорится о создании ценности для клиентов, но не уделяется должного внимания выполнению требований других заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые так же, как и потребители, имеют влияние на организацию. Игнорирование интересов различных групп стейкхолдеров, тем более в постоянно меняющихся экономических условиях, может привести к потере конкурентных преимуществ организации. Различные группы заинтересованных сторон могут оказывать влияние на политику организации, формировать ее имидж, оказывать помощь или противодействовать ее деятельности.

Представляется очевидным, что бизнес-модель любой компании должна содержать характеристику отношений с заинтересованными сторонами, поэтому в исследовании предложено определение, отражающее не только внешние и внутренние процессы деятельности организации, но и ее взаимоотношения со стейкхолдерами. Бизнес-модель – представление организации в виде системы взаимосвязанных процессов, направленных на создание и предложение ценности клиентам, формирование добавленной стоимости бизнеса, а также гармонизацию выполнения требований основных групп его заинтересованных сторон. Таким образом, данное определение включает три элемента, соответствующих предлагаемым критериям конкурентоспособности бизнес-модели.

С учетом вышеизложенного сформулируем основные принципы построения конкурентоспособных бизнес-моделей:

- взаимосвязь стратегии, бизнес-модели и используемых ресурсов;
- эффективность взаимодействия со стейкхолдерами;
- сбалансированность выполнения требований заинтересованных лиц;
- экономия затрат;
- рационализация использования чистой прибыли;

- принцип непрерывного мониторинга состояния бизнес-модели;
- прозрачность бизнес-модели;
- адаптация к внешним условиям ведения бизнеса.

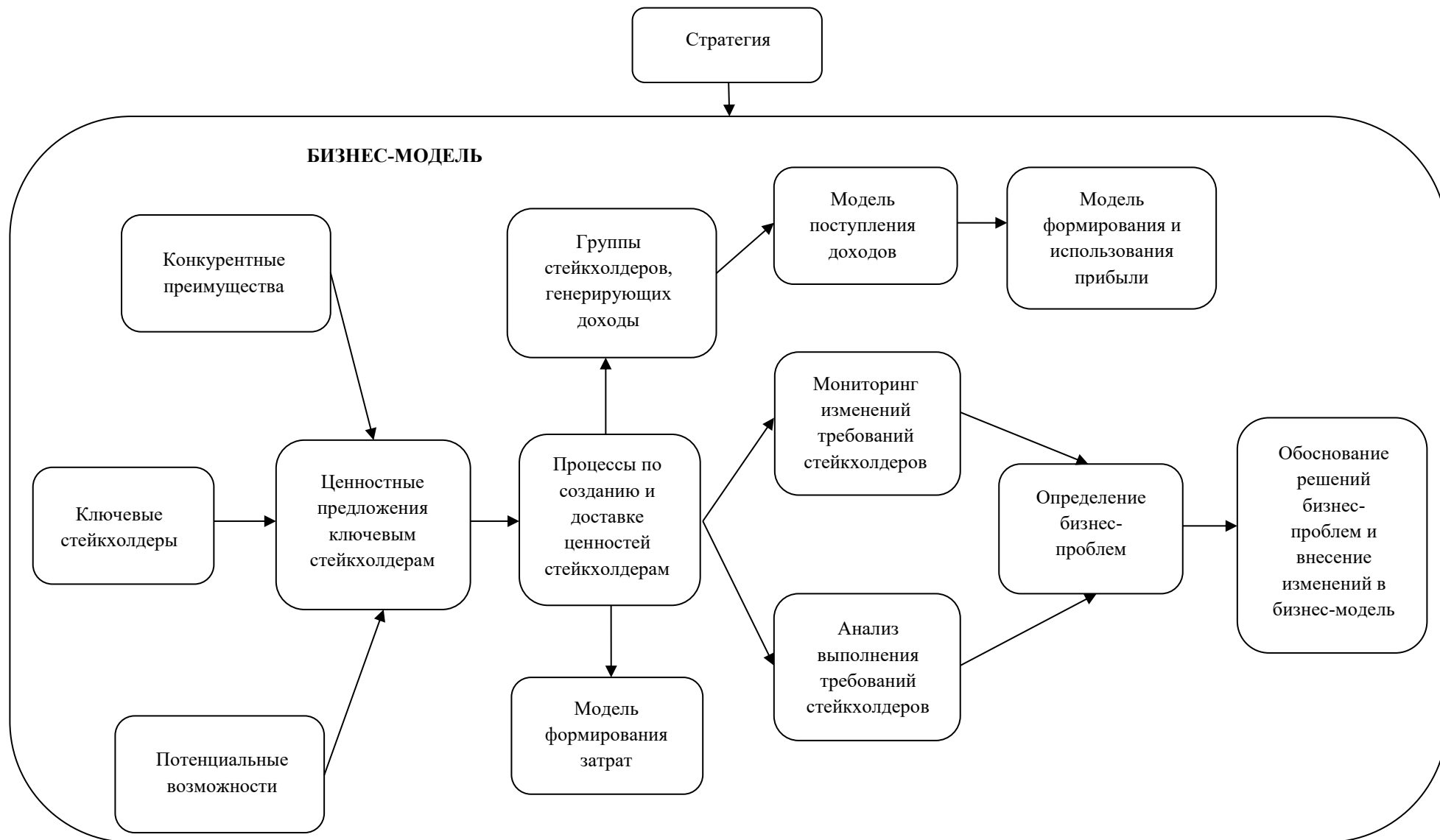
Учитывая изложенное, представим структуру построения бизнес-модели компании на рисунке 1.

Исходя из рисунка 1, стратегия служит основой формирования бизнес-модели компании, определяя направления деятельности организации. В свою очередь, структура бизнес-модели включает ряд аспектов, которые необходимо рассматривать при ее разработке или изменении. Определение круга ключевых заинтересованных сторон и изучение их требований являются обязательными условиями построения бизнес-модели, так как это позволяет разрабатывать цели и тактические шаги реализации стратегии. Очевидно, что не только клиенты являются потребителями создаваемых предприятием ценностей, но и многие другие заинтересованные стороны, которые оказывают влияние на деятельность организации. Это влияние может оказать воздействие на принимаемые компанией решения, что также отразится и на финансовых результатах. Немаловажным этапом является выделение конкурентных преимуществ и потенциальных возможностей организации, ведь использование такой информации предполагает выработку управленческих действий относительно развития предприятия и создаваемых ценностей для заинтересованных сторон.

Перевод требований стейкхолдеров в конкретные показатели, сопоставимые с параметрами реальной деятельности предприятия, поможет производить анализ отклонений от их целевых значений, определять бизнес-проблемы компании и обосновывать их решения.

Очевидно, что с течением времени требования заинтересованных сторон могут изменяться, что обуславливает необходимость осуществления их мониторинга и внесения корректирующей информации в документацию предприятия.

Данная схема доказывает важность применения стейкхолдерского подхода при формировании бизнес-модели компании, выражающегося в учете и сбалансированном удовлетворении требований ее заинтересованных лиц. Согласованные со стейкхолдерами изменения бизнес-модели помогают организации добиваться успеха при достижении стратегических целей, создавая параллельно те ценности, которые нужны обществу.



Источник: разработано автором.
 Рисунок 1 – Структура построения бизнес-модели компании

2) Предложены признаки аналитической классификации бизнес-моделей операторов автомобильного рынка России: определение способа организации бизнеса, характер рыночного предложения, уровень зависимости от стейкхолдеров, объемы продаж, география присутствия, а также сформирована классификация бизнес-моделей компаний, реально осуществляющих свою деятельность на отечественном автомобильном рынке.

В исследовании сформулированы основные принципы классификации и обобщения существующих бизнес-моделей российских автомобильных дилеров. Эти принципы направлены на наиболее полное описание применяемых в России вариантов бизнес-моделей операторов автомобильного рынка:

- а) способ организации бизнеса (форма ведения деятельности);
- б) характер рыночного предложения (какие товары и услуги предлагает компания);
- в) уровень зависимости осуществления деятельности от других стейкхолдеров бизнеса (насколько хозяйственная деятельность планируется и регламентируется другими заинтересованными сторонами);
- г) объемы продаж;
- д) география присутствия.

В ходе исследования выработана классификация, которая наиболее полно отражает существующие бизнес-модели операторов автомобильного рынка Российской Федерации. Установлено, что основными способами организации бизнеса на автомобильном рынке стали три ключевые группы:

- а) официальные дилеры;
- б) неофициальные (серые) дилеры;
- в) интернет-площадки по продаже автомобилей.

Каждая из групп включает подгруппы, которые более детально описывают бизнес-модели операторов автомобильного рынка, однако сам способ организации компании также предопределяет специфику ведения бизнеса.

Типовые бизнес-модели российского автомобильного рынка отличаются по способу организации бизнеса, однако в отношении группы официальных дилеров можно утверждать, что все они работают по единым стандартам, определяемым дистрибьюторами марки.

Альтернативный способ ведения бизнеса – неофициальные дилерские центры по продаже автомобилей. Такие компании имеют более широкие возможности по формированию своей бизнес-модели в таком виде, в котором желает ее видеть высшее руководство. Все регламенты по организации работы формируются внутри компании, однако потребителям сложно получить гарантии на товары и услуги подобных организаций, что несет в себе дополнительные риски.

В результате исследования определено, что подавляющее большинство используемых российскими автодилерами бизнес-моделей формируются с учетом интересов ограниченного круга заинтересованных сторон, таких как собственники, топ-менеджеры, дистрибьюторы, клиенты. Такие бизнес-модели, безусловно, предполагают выполнение основных требований и других стейкхолдеров (сотрудников, органов ГИБДД, налоговых органов, банков, страховых организаций), но не позволяют это делать системно, регулярно формируя специальные показатели, отражающие степень выполнения их требований. Автодилеры пока интуитивно подходят к вопросу выбора приоритетных направлений удовлетворения интересов стейкхолдеров, что вызывает дисбаланс при планировании и выполнении целевых показателей деятельности компании. В таких бизнес-моделях не предусмотрен упорядоченный процесс выстраивания взаимоотношений со стейкхолдерами на базе их аналитического обоснования. В то же время, адекватная политика взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами позволяет формировать условия устойчивого развития предприятий автомобильного бизнеса России. Это обеспечивается системой, при которой требования основных заинтересованных сторон будут выявлены, согласованы, задокументированы, сгруппированы и переведены в показатели, необходимые к выполнению организацией.

Таким образом, рекомендуемая бизнес-модель для автодилеров России должна предусматривать систематический учет требований ключевых стейкхолдеров и адекватное реагирование на их изменения. При этом целевые показатели развития конкретной организации должны отражать эти требования и быть сбалансированы с учетом специфики ее деятельности.

Классификация бизнес-моделей на основе предложенных признаков представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные типы бизнес-моделей автомобильного рынка Российской Федерации

Классификационные признаки /название бизнес-модели	Компании «одиночки»	Региональный продавец	Крупный ритейлер	Неофициальный импортер	Частный продавец б/у автомобилей	Продавец рекламы	Автомобильный аукцион
Способ организации бизнеса	Официальные дилеры (работа в соответствии со стандартами и планами дистрибьютора)			Неофициальные дилеры (не заключается договор с дистрибьютором автомобилей)		Осуществление деятельности через интернет-площадки	
Характер рыночного предложения	Продажа и обслуживание новых (гарантийный ремонт) и подержанных автомобилей, действие программ trade-in, реализация оригинальных запчастей и аксессуаров, предоставление финансовых услуг (кредитование, страхование)			Прием, продажа и обслуживание новых и подержанных автомобилей	Прием, продажа и обслуживание подержанных автомобилей	Создание и поддержание интернет-базы продаж автомобилей	Сервис по поиску/продаже автомобиля через аукцион
Уровень зависимости от стейкхолдеров	Деятельность осуществляется согласно планам и регламентам дистрибьютора, осуществление ряда услуг, например, тест-драйв, регулируются контролирующими органами (ГИБДД)			Компании не заключают договор с дистрибьюторами, поэтому свобода действий значительно выше, чем у официальных дилеров		Договор с дистрибьютором не заключается, компания работает как посредник между продавцом и покупателем автомобиля	
Количество дилерских центров в рамках предприятия	От 1 до 2	От 3 до 15	От 15 и выше	От 1 до 15		В компании не предусмотрены дилерские центры	
Объемы продаж за год	До 1500 автомобилей	От 1500 до 25000 автомобилей	От 25000 автомобилей	От 500 автомобилей		Организация является посредником при процессах покупки/продажи автомобилей	
География присутствия	Расположение преимущественно в одном регионе РФ	Расположение ДЦ в одном или нескольких регионах РФ	ДЦ компании располагаются в нескольких регионах РФ и странах СНГ	Расположение ДЦ в одном или нескольких регионах РФ, преимущественно в крупных городах		Интернет-сайт позволяет охватить всю территорию РФ	

Источник: разработано автором.

3) Рекомендована методика внедрения стейкхолдерского подхода к обоснованию вариантов построения адаптивной бизнес-модели для компаний – операторов автомобильного рынка с использованием принципов сбалансированной системы показателей (ССП).

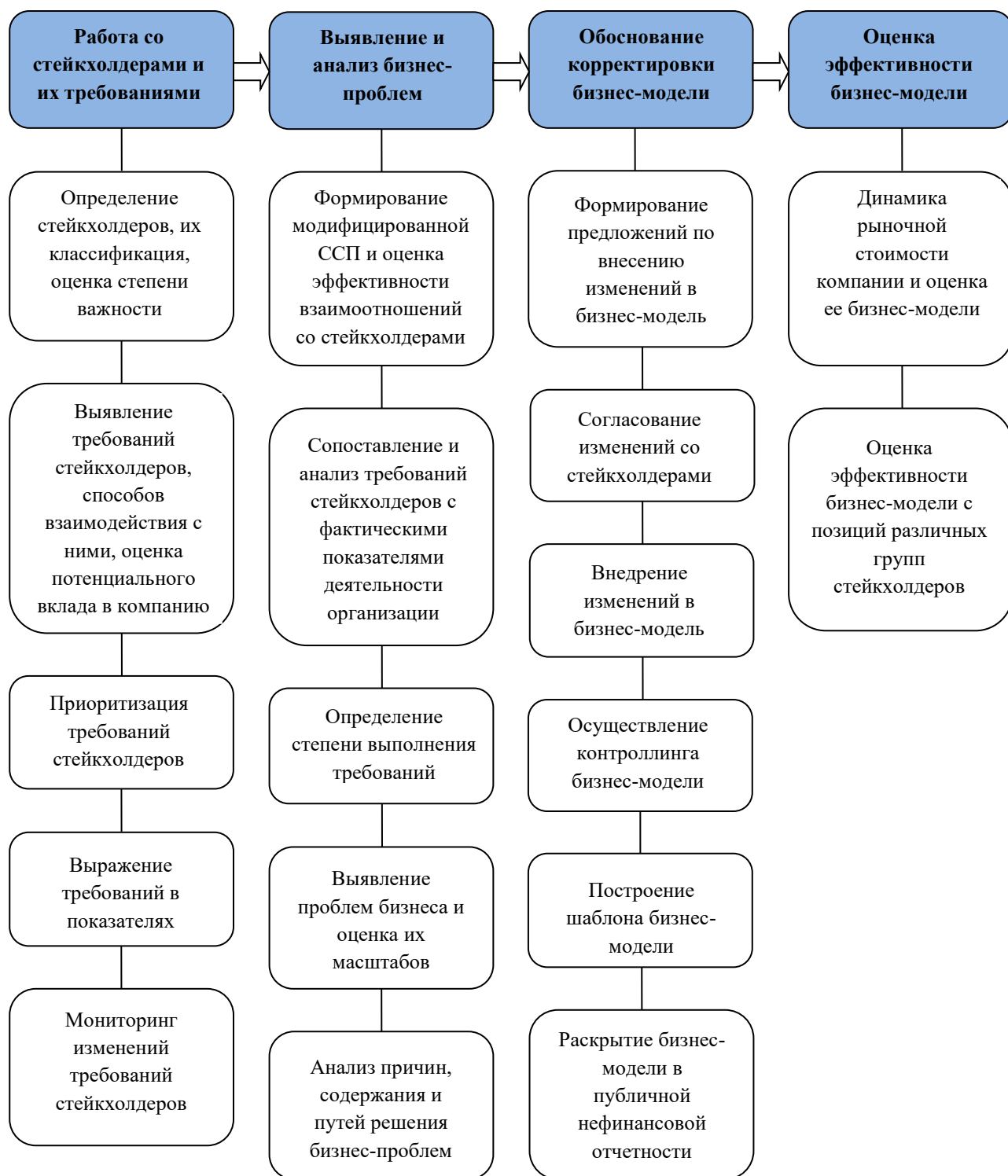
Разработанная методика внедрения стейкхолдерского подхода к обоснованию вариантов построения адаптивной бизнес-модели дилерских организаций позволяет систематизировать стейкхолдеров компании, выявлять, согласовывать и ранжировать их требования, преобразуя их в конкретные целевые показатели развития предприятия с последующим распределением этих индикаторов в соответствующие блоки ССП. Необходимую для этого информацию предлагается формировать при помощи нового блока ССП – «взаимодействие с заинтересованными сторонами». Формируемая в этом блоке информация является основой для определения проблем бизнеса, оценки их масштабов и определения путей их решения (в том числе и при помощи корректировок бизнес-модели). Структура модифицированной ССП сформирована на рисунке 2.



Источник: разработано автором.

Рисунок 2 – Модифицированная ССП с выделением дополнительного блока «взаимодействие с заинтересованными сторонами»

Методика внедрения стейкхолдерского подхода при обосновании бизнес-модели компании продемонстрирована на рисунке 3.



Источник: разработано автором.

Рисунок 3 – Методика внедрения стейкхолдерского подхода при обосновании бизнес-модели компании

4) Разработана методика определения приоритетности выполнения требований ключевых стейкхолдеров бизнеса на основе сочетания экспертных оценок и метода парных сравнений. Произведена оценка факторов, влияющих на приоритетность выполнения требований стейкхолдеров, в зависимости от их воздействия на конкретные требования заинтересованных лиц.

Для решения задач приоритизации требований стейкхолдеров бизнеса предложен порядок формирования экспертных групп и проведения ими оценок значимости влияния факторов, определяющих приоритетность выполнения требований бенефициаров бизнеса. В состав экспертной группы рекомендовано включать топ-менеджеров и аналитиков ведущих предприятий и консалтинговых агентств, занимающихся автомобильным бизнесом.

Для проведения экспертизы рекомендовано использовать метод парных сравнений ранжируемых факторов, влияющих на приоритетность выполнения требований стейкхолдеров.

Таким образом, могут быть получены значения, помогающие определять значимость каждого фактора в долях единицы (весовые значения для каждого выделенного фактора), представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Удельные веса факторов, влияющих на приоритетность выполнения требований стейкхолдеров

В процентах

Факторы	Удельные веса факторов
Значимость для стейкхолдера (F1)	8,79
Влияние стейкхолдера (F2)	15,24
Вероятность окупаемости затрат на выполнение требования (F3)	14,76
Последствия невыполнения (F4)	10,00
Затраты (F5)	15,75
Риск (F6)	6,95
Зависимость от выполнения других требований (F7)	6,44
Фактор времени (F8)	8,03
Стабильность (F9)	6,06
Возможность реализации (F10)	7,97
Итого	100

Источник: разработано автором.

Оценка значимости влияния каждого фактора на выполнение конкретного требования стейкхолдера проводится с использованием десятибалльной шкалы, где 1 балл означает минимальный эффект от выполнения требования, а 10 – максимальный.

Обработав указанные выше данные при оценке приоритетности требований, определяем, что в рамках каждого требования интегральные параметры его приоритетности F принимают вид, соответствующий формуле (1)

$$I_d = 0,09F_1 + 0,15F_2 + 0,15F_3 + 0,1F_4 + 0,16F_5 + 0,07F_6 + 0,06F_7 + 0,08F_8 + 0,06F_9 + 0,08F_{10}. \quad (1)$$

В исследовании представлены 10 групп стейкхолдеров, к которым рассчитаны оценки приоритетности их требований для компании. Эти данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Экспертная оценка приоритетности требований стейкхолдеров

Группа стейкхолдеров	Требования	Оценка приоритетности требований экспертами
Клиенты	Высокое качество приобретаемых товаров и оказываемых услуг	8,3
Дистрибьюторы	Выполнение КРІ по чек-листу	7,66
Сотрудники	Своевременность и полнота выплаты заработной платы	7,39
Кредитные организации	Своевременность погашения процентов по договорам займа	6,6
Собственники	Рост стоимость компании, выплата дивидендов	6,52
Росприроднадзор	Соблюдение норм ПДВ вредных веществ в атмосферный воздух и в водоемы	6,5
ГИБДД	Наличие, ведение, полнота, правильность заполнения документации, необходимой для проведения тест-драйвов автомобилей	6,39
ФНС	Своевременность и полнота уплаты налогов, предоставление достоверной отчетности	6,38
Профильные учебные заведения	Создание новых рабочих мест для своих выпускников	5,86
СМИ	Информационная открытость	5,02

Источник: разработано автором.

Полученные значения доказывают важность выполнения таких требований, как выполнение КРІ по чек-листу, высокое качество приобретаемых товаров и оказываемых услуг, своевременность выплаты заработной платы, которые эксперты оценили как наиболее важные. Это говорит о недопустимости их игнорирования, доказывая, что операционная деятельность может быть свернута в первую очередь из-за нарушения таких требований. Требования контролирующих органов и кредитных организаций также важны, несмотря на то что их оценки более низкие по сравнению с требованиями клиентов, сотрудников и дистрибьюторов. Это стоит трактовать как возможность наличия временного интервала на устранение нарушений, если такие появляются, при этом не сворачивая операционную деятельность. Кроме того, анализ выявил, что такие

требования как информационная открытость и создание рабочих мест являются второстепенными, поэтому организация может уделять им меньше внимания, если ресурсов на их выполнение недостаточно.

5) Представлена система показателей эффективности деятельности организации на примере дилерского предприятия, учитывающих специфику деятельности автодилерских организаций, в разрезе требований ключевых стейкхолдеров.

Разработана и обоснована практическая применимость системы показателей эффективности деятельности для компании-автодилера на примере ООО «ГК «Возрождение» в разрезе удовлетворения требований заинтересованных сторон для группы в целом, а также ключевых операционных сегментов. Данная система показателей позволяет провести комплексный анализ деятельности дилерской организации с точки зрения успешности реализации ее стратегии. Фрагмент предлагаемой системы показателей представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Выражение интересов стейкхолдеров в показателях деятельности организации

Заинтересованные лица	Требования заинтересованных лиц	Измерители требований	Целевые значения	Фактические значения
1	2	3	4	5
Собственники организации; топ-менеджмент	Повышение эффективности деятельности компании	Совокупная маржа на один проданный автомобиль в рублях	58 000	62 754
Собственники организации; топ-менеджмент	Повышение эффективности деятельности компании	Коэффициент сервисного покрытия в процентах	80	82
Собственники организации; топ-менеджмент; клиенты	Повышение эффективности деятельности компании; доступные цены на автомобили	Диапазон стоимости одного нового а/м в рублях	950 000 – 1 150 000	1 141 117
Собственники организации; топ-менеджмент; клиенты	Повышение эффективности деятельности компании; доступные цены на автомобили	Диапазон стоимости одного подержанного а/м в рублях	400 000 – 500 000	482 456
Собственники организации; топ-менеджмент	Повышение эффективности деятельности компании	Средний маржинальный доход на один проданный новый а/м в процентах	2	1,67
Собственники организации; топ-менеджмент	Повышение эффективности деятельности компании	Средний маржинальный доход на один проданный подержанный а/м в процентах	12	13,73

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5
Банки	Соблюдение финансовых стандартов	Коэффициент автономии	> 0,2	0,34
Банки	Соблюдение финансовых стандартов	Коэффициент долговой нагрузки	< 3,0	2,17
Собственники организации; топ-менеджмент	Повышение эффективности деятельности компании	Оборачиваемость склада подержанных а/м в днях	45	48
Топ-менеджмент; страховые компании	Повышение эффективности деятельности компании	Размер агентского вознаграждения от услуг страхования в процентах	100	104
Топ-менеджмент; банки	Повышение эффективности деятельности компании	Размер агентского вознаграждения от услуг кредитования в процентах	100	115
Собственники организации; топ-менеджмент; дистрибьютор	Повышение эффективности деятельности компании; выполнение КРІ	Бонус от дистрибьютора за выполнение КРІ в процентах	100	100
Росприроднадзор	Соблюдение норм ПДВ вредных веществ в атмосферный воздух	Значения ПДВ для Азота диоксида (Азот (IV) оксид) в т/год	0,14	0,1
Органы ГИБДД	Соблюдение правил оказания услуг тест-драйва	Фактическое отражение операций по проведению услуг тест-драйва в документах компании	Исправное техническое состояние автомобилей, необходимые данные зафиксированы в документах организации	Исправное техническое состояние автомобилей, необходимые данные зафиксированы в документах организации

Источник: разработано автором.

б) Разработана методика оценки результативности и эффективности бизнес-модели с позиций различных групп стейкхолдеров, позволяющая оценивать ее воздействие на создание рыночной стоимости в условиях благоприятной экономической конъюнктуры и на сохранение ее в условиях кризисных явлений в экономике.

В качестве итогового показателя эффективности бизнеса предлагается использовать индекс рентабельности инвестированного в бизнес капитала, а его результативности – устойчивое формирование положительного свободного денежного

потока (FCF), который может использоваться для финансирования перспективных проектных инициатив, выполнения обязательств перед стейкхолдерами, для решения бизнес-проблем. Рекомендуются также использовать показатели прироста валового дохода, роста индекса удовлетворенности клиентов, выполнения планов, поставленных дистрибьюторами, выполнения требований ГИБДД к реализуемым транспортным средствам, которые отражают рост лояльности клиентов, поддержку дистрибьютора, компетентность персонала, менеджеров и т.п.

Таблица 5 – Динамика рыночной стоимости ООО «ГК «Возрождение» и оценка эффективности ее бизнес-модели с позиций различных групп стейкхолдеров

Показатели	Отчетные периоды		
	2018	2019	2020
Выручка от продаж, млн руб.	2 911	3 015	3 267
ЕВИТДА, млн руб.	64,9153	68,441	78,081
Рентабельность продаж, в процентах	2,23	2,27	2,39
Оборачиваемость активов, обороты/разы	3,91	3,92	4,20
Стоимость собственного капитала, млн руб.	183,4	188,4	190,1
Стоимость долгосрочных кредитов и займов, LTD, млн руб.	266,1	280,1	284,6
Совокупная стоимость инвестированного капитала, IC, млн руб.	449,5	468,5	474,7
Чистая операционная прибыль, NOPAT, млн руб.	76,4	76,9	78,1
Рентабельность инвестированного капитала, ROIC, в процентах	17,0	16,4	16,5
Стоимость чистых активов, NA, млн руб.	183,4	188,4	190,1
Цена привлечения долгосрочных займов, CC_{LTD} , в процентах	12,4	12,4	12,4
Цена собственного капитала, CC_{Eq} , в процентах	14,8	14,8	14,8
Средневзвешенная цена капитала, WACC, в процентах	11,9	11,9	11,9
Свободный денежный поток, FCF, млн руб.	49,8	14,7	30,5
Уровень совокупного риска, LR	1,8	1,8	1,7
Рыночная стоимость компании, MV, млн руб.	145,1	145,5	153,6
Индекс рыночной стоимости компании, I_{MV}	0,9946	1,0028	1,0555
Индекс роста инвестированного капитала в компанию, I_C	1,0865	1,0424	1,0131
Интегральный индекс эффективности бизнес-модели, I_{bm}	0,9154	0,9620	1,0418
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций государства ($T_{пр}$ валового дохода по сравнению с $T_{пр}$ брутто-продаж)	0,97	1,01	1,03
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций менеджмента ($T_{пр}$ экономической добавленной стоимости по сравнению с $T_{пр}$ активов)	0,84	0,9	1,01
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций собственников ($T_{пр}$ сумм выплаченных дивидендов по сравнению с $T_{пр}$ чистой прибыли)	0,8	1,1	1,1
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций кредиторов ($T_{пр}$ свободного денежного потока по сравнению с темпом изменения стоимости чистого долга)	1,76	0,34	2,31
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций дистрибьюторов (выполнение планов продаж по чек-листу), в процентах	101	100	100
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций клиентов (индекс удовлетворенности клиентов), в процентах	98	97	98
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций органов ГИБДД (соблюдение правил оказания услуг тест-драйва), в процентах	100	100	100
Оценка эффективности бизнес-модели с позиций Росприроднадзора (соблюдение норм ПДВ вредных веществ в атмосферный воздух), в процентах	100	100	100

Источник: разработано автором.

Расчетные показатели таблицы 5 демонстрируют небольшое, но непрерывное увеличение рыночной стоимости компании ООО «ГК «Возрождение» в условиях кризиса на автомобильном рынке. Сформированная на основе стейкхолдерского подхода бизнес-модель ООО «ГК «Возрождение» при достижении основных целей компании успешно выполняет следующие функции: сохранение доли рынка в регионе, удержание в своем портфеле всех имеющихся брендов автомобилей со средней рентабельностью продаж выше 2%, сбалансированное удовлетворение требований своих основных стейкхолдеров.

Вышеперечисленные показатели рекомендуется использовать в совокупности, выстраивая комплекс индикаторов оценки эффективности бизнес-модели с позиций различных групп заинтересованных сторон. Это помогает оценивать интересы стейкхолдеров, прогнозировать их поведение, а также формировать направления совершенствования деятельности организации в соответствии с требованиями причастных лиц.

III Заключение

На основе анализа сущности и роли бизнес-модели для организаций – автомобильных дилеров предложено определение бизнес-модели, отражающее главные ее элементы: создание ценности, рост добавленной стоимости бизнеса и гармонизация выполнения требований ключевых стейкхолдеров. Выявлены и описаны основные преимущества стейкхолдерского подхода при обосновании бизнес-моделей для отечественных автомобильных дилеров.

С учетом разработанных в исследовании принципов предложена классификация типов бизнес-моделей автодилеров России и установлено, что для существующих бизнес-моделей характерна недооценка важности взаимоотношений со стейкхолдерами, что неминуемо ведет к росту рисков развития компании.

Представленная в исследовании методика аналитического обоснования построения бизнес-модели с использованием принципов ССП позволяет устранить информационную брешь при планировании показателей деятельности организации, а также эффективно выявлять бизнес-проблемы и формировать пути их решения.

Обоснованы методики приоритизации требований заинтересованных лиц, построения и оценки бизнес-модели компании с позиций различных групп ее стейкхолдеров.

Доказано, что обоснование бизнес-модели для компаний – операторов автомобильного рынка в современных условиях невозможно без адекватного информационно-аналитического обеспечения. Предложенные в исследовании инструменты обоснования и мониторинга бизнес-модели позволят повысить ее конкурентоспособность в целях адаптации к изменяющимся рыночным и мировым условиям.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Бутусов, Д.В. Механизмы разработки и оценки эффективности конкурентоспособной бизнес-модели компании, осуществляющей продажи автомобилей на вторичном рынке / Д.В. Бутусов // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2015. – № 4. – С. 138-149. – ISSN 2075-1826.
2. Бутусов, Д.В. Методические подходы к обоснованию адаптивной бизнес-модели компании – оператора рынка автомобилей / Д.В. Бутусов // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. – № IV – 2015 октябрь-декабрь. – С. 310-315. – ISSN 0130-3848.
3. Бутусов, Д.В. Методика аналитического обоснования бизнес-моделей операторов автомобильного рынка в рамках стейкхолдерского подхода / Д.В. Бутусов // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 2. – ISSN 2218-5402. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.e-rej.ru/upload/iblock/f73/f73ddb9ef0271ba9671dd6b02c7e18ef.pdf>. (дата обращения: 06.06.2020).
4. Бутусов, Д.В. Мониторинг функционирования бизнес-моделей компаний – операторов автомобильного рынка / Д.В. Бутусов // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 3. – ISSN 2218-5402. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://www.e-rej.ru/Articles/2017/Butusov.pdf>. (дата обращения: 12.12.2020).
5. Бутусов, Д.В. Аналитическое обоснование эффективных бизнес-моделей автомобильных дилеров в условиях конкурентного рынка / Д.В. Бутусов // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2019. – № II – 2019 апрель-июль. – С. 129-132. – ISSN 0130-3848.

Публикации в других научных изданиях:

6. Бутусов, Д.В. Конкурентоспособная бизнес-модель как фактор конкурентного преимущества / Д.В. Бутусов, В.П. Бутусов // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 4 (21) июль-август. – С. 50-52. – ISSN 2223-7984.

7. Бутусов, Д.В. Анализ бизнес-моделей как ключевого конкурентного преимущества организации / Д.В. Бутусов // Вестник профессиональных бухгалтеров. – 2015. – № 2. – С. 25-29. – ISSN 2308-9407.