

Зарубина Юлия Владимировна,

к.э.н., доцент, Ангарский государственный технический университет,

e-mail: yulzar@mail.ru

ПОДХОДЫ К ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО КРИЗИСА

Zarubina U.V.

APPROACHES TO OPTIMIZING BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF THE CURRENT CRISIS

Аннотация. Статья посвящена вопросам разработки подходов к оптимизации бизнес-моделей, актуальных для применения в условиях современного, переживаемого нами, кризиса, связанного с пандемией. Рассмотрены направления возможной трансформации цепочек создания ценностей компании в условиях кризиса.

Ключевые слова: бизнес-модели, оптимизация, ключевые компетенции компании, цепочки ценностей.

Abstract. The article is devoted to the development of approaches to optimizing business models that are relevant for use in the context of the current crisis we are experiencing related to the pandemic. The directions of possible transformation of the company's value chains in a crisis are considered.

Keywords: business models, optimization, key competencies of the company, value chains.

Российский бизнес в условиях современного, переживаемого нами кризиса, связанного с пандемией, еще только пытается решить возникшие перед ним сложнейшие проблемы, однако аналитики сходятся во мнении, что, во-первых, мир станет другим и, во-вторых, ситуация неизбежно отрицательно отразится на покупательной способности и уровне жизни населения. Неоптимистичные прогнозы диктуют необходимость выработки подходов к реинжинирингу бизнес-процессов и оптимизации бизнес-моделей, попытка обзора которых будет предпринята в рамках данной статьи.

Периодические финансовые потрясения и шоки в виде санкций уже внедрились в практику управления «традиционный арсенал» методов борьбы с кризисом, к которым прибегает менеджмент компаний.

Эти методы обычно следующие:

- увольнение, сокращение сотрудников;
- уменьшение премий и зарплат сотрудникам;
- продажа непрофильных, неэффективных или вспомогательных активов;
- «замораживание» внутренних проектов развития;
- «замораживание» внешних проектов, направленных на развитие (инвестиционных проектов);
- прикрытие убыточных направлений, не дождавшись окупаемости.

Очевидно, что перечисленные методы уже применяются и будут применяться в условиях настоящих экономических реалий, поскольку существует объективная причина, по которой руководители компаний их используют – беспрецедентное снижение объемов продаж во многих отраслях.

С огромной вероятностью данные действия приведут к «упаковыванию» бизнеса, к существенному сокращению клиентской базы, к безвозвратной потере ценных сотрудников и при этом, возможно, не будут являться панацеей от потери самого бизнеса.

Довольно трудно рассматривать этот тяжелый кризис в качестве возможности преобразования компании в более эффективную, скорее он рассматривается как временная остановка в развитии, вынужденный простой или шаги назад.

При не столь существенном спаде спроса и экономической активности компании, чтобы избежать полномасштабного использования вышеперечисленных методов, компании могли бы попробовать воспользоваться сначала (или одновременно) другими, не столь болезненными методами, связанными с сокращением необязательных затрат, а именно:

1. Отказ от лишних офисных площадей, избыточных компенсационных пакетов (выплат, льгот и пособий, предлагаемых работодателем своим сотрудникам), представительских расходов и т.п.).
2. Приостановка выплаты дивидендов.
3. Уменьшение закупки мебели, офисной техники, расходных материалов и т.п. [1].

Следует отметить, что перечисленные меры могут прорабатываться, однако бизнес, и до этого переживавший нелегкие времена, мог уже использовать такие меры ранее и тем самым исчерпать эффект от их внедрения. Кроме того, этот эффект может быть незначительным, поскольку экономия от предлагаемых мер несоизмерима по масштабу со снижением выручки (как уже имеющим место, так и прогнозируемым в дальнейшем).

Решение проблемы менеджменту пострадавшего бизнеса можно также поискать в сфере оптимизации бизнес-модели компании, в частности, следующие направления представляются нам перспективными:

1. Выделить и использовать возможности развития бизнеса «по диагонали» в системе создания ценности, т.е. поискать смежные отрасли, взаимодействие с которыми даст новое развитие бизнесу [1].
2. Поработать над новой моделью бизнеса – концептуальным содержанием предпринимательской деятельности.

Сейчас справедливым будет сказать, что многие бизнесы оказались в ситуации стартапа, когда денег нет, а выручить может идея, новый смысл. Но в отличие от классических стартапов, у менеджеров уже есть команды, клиенты (возможно с понизившейся покупательной способностью), продукты и услуги (пока старые), инфраструктура, наработанный опыт. И есть неопределенность, в которой как раз может выручить использование возможности развития бизнеса «по диагонали». Двигаясь по пути создания ценности, менеджер не только оптимизирует расходы или строит стратегии расширения доли рынка, но и осваивает новые правила бизнеса, новые бизнес-модели, смежные отрасли. Примером такого «развития по диагонали» может служить вошедшая в словарь

экономических терминов уберизация. Уберизация или юберизация – замена посредников (людей или организаций) цифровыми платформами.

План действий менеджера в сложившихся условиях должен начинаться со стратегической сессии, где следует проанализировать ключевые компетенции компании и определить, в каких цепочках создания ценности из смежных областей эти компетенции могут быть использованы. Это поможет выжить, частично сгладить негативные последствия глобального кризиса и, возможно, выстроить новую бизнес-модель. Некоторые решения, внедренные компаниями сейчас, на наш взгляд, уже заслуживают рассмотрения и внимания.

Например, страховые компании отреагировали на ситуацию продвижением и продажей новых страховых продуктов: страхование от заболеваний, от отмены мероприятий, от невыплаты зарплаты. На сайтах предлагается оформить подобные страховые полисы за пять минут.

Другой пример – рестораторы, которые, как известно, находятся в наименее защищенной позиции, переходят не только к доставке продукции, но и к продаже ваучеров на посещение ресторанов в будущем. При всей сложности ситуации, это может компенсировать некоторые потери, но вызывает еще больший интерес в качестве нового продукта рестораторов, ценность которого может быть доработана маркетологами.

Непродовольственный ритейл может взять курс на изготовление продукта или услуги под конкретный индивидуальный заказ потребителя с условием личного приобщения к процессу его создания, т.к. клиенты хотят чувственного отклика, вовлеченности. Например, сервис по самостоятельному конструированию на сайте букетов цветов (предметов одежды, мебели) обеспечивает эмоциональную вовлеченность, удовольствие.

Система образования ищет возможности наиболее широкого использования цифровых технологий и платформ, особенно успешны те из них, которые позволяют генерировать творческие навыки и мысли обучающихся, вовлекают их в процесс образования.

Проработка концептуального содержания предпринимательской деятельности должна, по нашему мнению, быть дополнена оптимизацией бизнес-процессов. Задача менеджмента в условиях кризиса выделить, оптимизировать и по возможности цифровизировать ключевые внутренние бизнес-процессы компании – те процессы, которые позволяют компаниям усиливать свои конкурентные преимущества. Примерами таких ключевых процессов могут служить:

- планирование;
- маркетинг и реализация;
- процесс обслуживания клиентов;
- процесс закупок;
- процесс управления персоналом.

Выигрыш от цифровизации бизнес-процессов появляется как раз в тот момент, когда бизнесу надо оперативно отреагировать на возникающие внешние шоки, быстро внести изменения. Изменение бизнес-процесса, существующего

щего в виде регламентов и инструкций на бумаге, – это анализ существующего процесса, пере выпуск регламентов, переобучение сотрудников и т.д. А изменение цифрового процесса (т.е. реализованного в программном обеспечении) занимает гораздо меньше времени. Обычно цифровизация позволяет избежать или минимизировать время и расходы на переобучение сотрудников. С точки зрения сотрудника, являющегося участником цифрового процесса, к нему «неизвестно откуда» приходят задачи, он кликает в них мышкой, открывается понятная ему форма, содержащая всю информацию, сотрудник ее заполняет, и процесс автоматически уходит к следующему исполнителю [2].

Скорость реакции организации на изменения повышается кардинально, а процесс планирования в условиях цифровизации может быть реализован по сценарному принципу, который позволит в рамках нескольких сценариев более быстро и эффективно перераспределять и использовать ресурсы компании для решения приоритетных для бизнеса задач.

Вывод заключается в том, что, поскольку разразился экзистенциальный кризис, название и оценку которому еще только предстоит дать, но который заставит общество в целом переосмыслить свою жизнь, то и менеджеры компаний просто обязаны заняться переосмыслением бизнес-стратегии. Какой-то бизнес закроется без возможности продолжать деятельность, какой-то сможет работать на базе новой бизнес-модели.

ЛИТЕРАТУРА

1. Оптимизация бизнес-процессов - способ выживания и развития бизнеса в условиях кризиса [Электронный ресурс]. [сайт]. [2015]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c3f5d30bf238900a9aaa453/optimizaciia-biznesprocessov-sposob-vyjivaniia-i-razvitiia-biznesa-v-usloviiah-krizisa> (дата обращения: 22.04.20).

2. Коронавирус: бизнес в условиях повышенных скоростей. Мнение экспертов [Электронный ресурс]. [сайт]. [2020]. URL: <https://www.business.ru/article/2628-koronavirus-biznes-v-usloviyah-povyshennyh-skorostey> (дата обращения: 22.04.20).