

УДК 334.021

Мингалева Анна Дмитриевна,

студент,

кафедра Международной экономики и менеджмента,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г.Екатеринбург, Российская Федерация

Беляева Жанна Сергеевна,

кандидат экономических наук, доцент,

кафедра Международной экономики и менеджмента,

Институт экономики и управления,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина»

г.Екатеринбург, Российская Федерация

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КАНВАС В ПЕРИОД ДЕЙСТВИЯ COVID-19

Аннотация:

Статья посвящена выявлению и анализу основных изменений в составе и структуре классических бизнес-моделей, применяемых при ведении бизнеса. На основе анализа текущей научной литературы и корпоративной информации выявлены и оценены наиболее значимые изменения в бизнес-процессах. Проведенный анализ позволил выделить наиболее значимые изменения в бизнес-модели Canvas, возникшие под воздействием COVID-19.

Ключевые слова:

Бизнес-модели, бизнес-модель Канвас, пандемия COVID-19, кризис 2020, стратегии КСО, трансформация бизнес-модели.

В течение 2020 года Business Model Canvas (BMC) претерпела ряд существенных изменений. Глобальный локдаун, значительное сокращение грузовых и пассажирских перевозок основными видами транспорта (авиационный и автомобильный), практически полная изоляция ряда стран привели к изменению практики ведения бизнеса и, соответственно, трансформации применяемых бизнес-моделей, в первую очередь BMC. Ценностное предложение, инфраструктура компаний, каналы поставки, отношения с заказчиками, потребительские сегменты – это те элементы бизнес-моделей, которые в наибольшей степени оказались затронуты негативными последствиями введения массового карантина и локдауна.

Детальный анализ возможных вариантов изменений каждого из 9 блоков бизнес-модели Canvas в результате негативных последствий COVID-19, проведенный на основе современных исследований в данной области [1-5], позволил построить матрицу трансформации бизнес-модели (см. рисунок 1).

За основу построения матрицы были взяты два критерия – уровень инклюзивности и уровень кастомизации. Критерии и механизм построения матрицы взяты из работы С. Linz, G. Müller-Stewens и A.Zimmermann, посвященной анализу проведения радикальных трансформаций бизнес-моделей и способности ведущие организаций успешно адаптировались к нестабильности [6]. Примененная в работе С. Linz, G. Müller-Stewens и A.Zimmermann четырех ячеечная матрица была трансформирована нами в матрицу 3x3, где

каждый квадрат занимает конкретный блок бизнес-модели Канвас. Расположение блоков на матрице проведено с учетом их оценки по критериям инклюзивности и кастомизации как основным показателям устойчивости модели.



Рисунок 1 - Матрица соотношения блоков бизнес-модели Канвас в условиях кризиса пандемии COVID-19 (составлено автором)

Приведенная на рисунке 1 авторская матрица трансформации бизнес-модели в условиях кризиса пандемии COVID-19 является универсальной и не зависит от отраслевой принадлежности компании, ее размера и национальной принадлежности. Предложенное автором расположение блоков бизнес-модели Канвас на матрице обусловлено следующим.

Блоки «пользовательские сегменты» и «ценностные предложения», оценка которых в традиционной матрице проводилась на 1 и 2 этапах бизнес планирования соответственно в условиях кризиса поменялись местами - ценностные предложения в условиях кризиса стали более важными для выживания большинства компаний, чем блок пользовательских сегментов.

На третьем шаге в обеих моделях проводится оценка «ключевых направлений деятельности (ключевых активностей)». Этот блок прямо зависит от ценностных предложений, поскольку при их изменении должны соответственно меняться и методы производства.

Блок «ключевые партнеры» в адаптированной матрице имеет высокий уровень устойчивости и низкий уровень кастомизации, поскольку именно от преданности партнеров (включая ключевых инвесторов) зависит как поддержание прежних видов бизнеса, так и создание новых направлений деятельности в рамках изменения ценностных предложений. В тоже время именно ключевые партнеры в меньшей степени зависят от уровня кастомизации и являются наиболее устойчивыми.

Эти три блока в условиях кризиса обеспечивают выживание компании и создание условий для ее развития в будущем.

В центре матрицы находится блок «доходы». Формирование доходов связано со всеми другими блоками и прямо зависит от их качества. Кроме того, получение дохода является конечной целью и главным показателем анализа эффективности деятельности компании, основой для формирования прибыли. Следует отметить, что в традиционной бизнес-модели Канвас блок «доходы» также находится в центре матрицы, поскольку фундаментальная значимость доходов для бизнеса не меняется в зависимости от ситуации.

Позиционирование других блоков в матрице проведено исходя из критерия их устойчивости к изменениям внешней среды в условиях кризиса.

С блоками «ключевые партнеры» и «ключевые направления деятельности» непосредственно связан блок «ключевые ресурсы». Степень изменений в наполнении этого блока зависит от глубины трансформации блоков «ключевые направления деятельности» и

«ценностные предложения», поскольку объем, широта и стоимость ресурсов будут зависеть от новой производственной программы компании.

С блоками «ключевые ресурсы» и «пользовательские сегменты» тесно связаны два блока, расположенных в нижней части матрицы – это блоки «каналы поставки» и «отношения с клиентами». Эти блоки являются наиболее подвижными и в обычной деловой практике. С точки зрения оценки нужности изменений в наполнении этих блоков необходимо учитывать, что они в высокой степени зависят от процесса кастомизации и наименее устойчивы к изменениям во внешней среде (наиболее быстро реагируют на любые новшества в способах продажи, методах привлечения и удержания клиентов и т.д.)

Наконец, наиболее ёмким, многофункциональным и сложно регулируемым блоком является блок «Затраты», который в силу своей сложности и инертности мало поддается влиянию кастомизации, но быстро реагирует на любые стоимостные изменения.

Таким образом, в процессе исследования были определены основные направления в трансформации применяемых бизнес-моделей, в частности ВМС. Установлено, что степень и направления трансформации конкретной бизнес-модели в будущем (после окончания пандемии COVID-19) определяются исходя из уровня необходимости такой трансформации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Bae, K.-H., El Ghouli, S., Gong, Z.J., Guedhami, O. (2021) Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*. Volume 67, Номер статьи 101876
2. Fasan, M., Soerger Zaro, E., Soerger Zaro, C., Porco, B., Tiscini, R. (2021). An empirical analysis: Did green supply chain management alleviate the effects of COVID-19? *Business Strategy and the Environment*
3. Ikram, M; Zhang, QY; Sroufe, R; Ferasso, M. (2020) The Social Dimensions of Corporate Sustainability: An Integrative Framework Including COVID-19 Insights/ *SUSTAINABILITY* Том: 12 Выпуск: 20 Номер статьи: 8747 DOI: 10.3390/su12208747
4. Albuquerque, R., Koskinen, Y., Yang, S. (2020) Resiliency of environmental and social stocks: An analysis of the exogenous COVID-19 market crash. *Review of Corporate Finance Studies*
5. Gillan, S.L., Koch, A., Starks, L.T. (2021) Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*
6. Linz, C., Müller-Stewens, G., & Zimmermann, A. (2020). Radical business model transformation. How leading organizations have successfully adapted to disruption (Vol. 2). Kogan Page.

Mingaleva Anna D.,

Student,

Department of International Economics and management,

Graduate School of Economics and management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin
Yekaterinburg, Russian Federation

Belyaeva Zhanna S.,

PhD in Economics, Associate professor,

Graduate School of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin
Yekaterinburg, Russian Federation

TRANSFORMATION OF THE CANVAS BUSINESS MODEL DURING COVID-19

Abstract:

The article is devoted to identifying and analyzing the main changes in the composition and structure of classical business models used in doing business. Based on the analysis of current scientific literature and corporate information, the most significant changes in business processes were identified and evaluated. The analysis made it possible to highlight the most significant changes in the Canvas business model that have arisen under the influence of COVID-19.

Keywords:

Business models, Canvas business model, COVID-19 pandemic, crisis 2020, CSR strategies, business model transformation.