

УДК 338
ББК 65.290
К 90

Б.А. Кумпилова

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (8772) 59 39 52, e-mail: jambot@yandex.ru

С.А. Хатукай

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления Адыгейского государственного университета, г. Майкоп. Тел.: (8772) 59 39 52, e-mail: khatukai@rambler.ru

ПОСТРОЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРЕИМУЩЕСТВ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

(Рецензирована)

Аннотация. В статье рассматривается текущее состояние и перспективы построения конкурентоспособной бизнес-модели российскими предприятиями, использующими преимущества глобализации. В качестве рамочной конструкции анализа используется модель «холста бизнес-моделирования». Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что наиболее существенные резервы повышения эффективности российских транснациональных предприятий заключены в диверсификации предложения ценности для клиентов и структуры доходов.

Ключевые слова: глобализация, транснациональные предприятия, бизнес-модель.

B.A. Kumpilova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Management Department, Adyghe State University, Maikop. Ph.: (8772) 59 39 52, e-mail: jambot@yandex.ru

S.A. Khatukay

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Management Department, Adyghe State University, Maikop. Ph.: (8772) 59 39 52, e-mail: khatukai@rambler.ru

CREATION OF A COMPETITIVE BUSINESS MODEL FOR RUSSIAN COMPANIES WITH ECONOMIC GLOBALIZATION ADVANTAGES

Abstract. The article examines the current state and prospects of building a competitive business model by Russian enterprises using the advantages of globalization. Canvas business modelling is used as a framework for this analysis. According to this study the most significant reserves of increasing the efficiency of Russian multinational enterprises are enclosed in diversification of value proposition for customers and revenue structure.

Keywords: globalization, multinational enterprises, the business model.

Глобализация экономики обусловила формирование одного из важнейших трендов экономического развития XXI в., заключающегося в существенной поляризации экономического пространства в разрезе концентрации организаций финансового и реального сектора экономики. Применительно к ситуации Российской Федерации обозначенные глобальные тенденции

определили тренды внутренней поляризации, а также снижение эффективности использования ресурсов в большинстве отраслей реального сектора экономики. Также стабильно усиливающейся тенденцией последних лет является перевод производства российскими предприятиями в другие государства, среди которых лидируют (за исключением оффшорных зон) Казахстан и Китайская Народная Республика (КНР), что обусловлено, во-первых, более благоприятными для бизнеса институциональными условиями, во-вторых, созданными в сфере налогообложения условиями наибольшего благоприятствования и, в-третьих (что в большей степени проявляется в случае КНР), возможностью более эффективного использования ресурсов при территориальной диверсификации деятельности предприятия. В то же время анализ деятельности российских предприятий, проводивших территориальную диверсификацию деятельности, показывает, что значительная часть российских субъектов хозяйствования не смогла эффективно использовать возможности глобализации и повысить уровень конкурентоспособности производимых товаров, работ и услуг, что диктует необходимость исследования ключевых факторов, определяющих потенциальную возможность эффективного использования тенденций глобализации экономики.

В рамках исследования возможностей российских предприятий по использованию преимуществ глобализации, а также факторов, препятствующих эффективному использованию таких преимуществ, мы будем придерживаться сформулированных В.А. Сальниковым принципов концепции «системной конкурентоспособности», к числу которых он относит следующие:

— конкурентоспособность является основой для развития общества, которое выступает не как сообщество отдельных экономических субъектов (предпринимателей), а как единый целый организм, где экономическими агентами являются и государство, и культурные институты, и общественные организации;

— для того, чтобы экономическая система любого уровня нормально функционировала и была устойчиво конкурентоспособной, необходимо учитывать влияние всех факторов общественного развития;

— успешное развитие социально-экономической системы базируется на создании такой системы отношений, которая поддерживает и концентрирует национальные усилия на развитии отдельных фирм или групп предприятий (кластеров). Только такие фирмы могут включаться в конкуренцию в глобальном масштабе, которые способны использовать существующие знания, технологии и информационные потоки с выгодой и на базе этого формировать свои преимущества [1].

Также для целей представленного в настоящей работе исследования базовых факторов повышения конкурентоспособности российских предприятий реального сектора за счет использования преимуществ глобализации экономики нами была использована рамочная конструкция Business Model Canvas, представленная на рисунке 1 и применяемая для формирования устойчивой конкурентоспособной бизнес-модели предприятия. В рамках нашего исследования рассматриваются особенности отдельных элементов данной модели в условиях использования возможностей глобализующейся экономики.

Ключевые партнеры	Ключевые виды предпринимательской активности	Предложение ценности для потребителя	Отношения с клиентами	Сегменты рынка
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура затрат			Структура доходов	

Рисунок 1. Модель Business model canvas [2]

В процессе исследования ключевых тенденций развития российских предприятий, развивающихся с использованием инструмента транснационализации, был выявлен ряд существенных особенностей, характеризующих их деятельность по каждому из представленных на рисунке 1 элементов бизнес-модели. Для проведения сравнения динамики функционирования различных предприятий и выявления наиболее значимых тенденций методами структурно-логического анализа были использованы данные о развитии российских предприятий в последние годы [3, 4; 5; 6].

1. *Ключевые партнеры.* В соответствии с описанием применяемой нами в качестве рамочной конструкции модели ключевые партнерства могут создаваться в форматах стратегических альянсов, совместных предприятий, цепочек ценности и альянсов с конкурентами. Как показал проведенный анализ результативности и эффективности российских предприятий в использовании ресурсов глобализации, наиболее распространенными вариантами сотрудничества с ключевыми партнерами являлись цепочки ценности и альянсы с конкурентами, тогда как создание и развитие стратегических альянсов и совместных предприятий привело к худшим результатам (в ряде случаев — к враждебным поглощениям российских компаний). Таким образом, для современных отечественных предприятий приоритетным является формирование классической цепочки ценностей, что характерно, например, для промышленных предприятий и позволяет им реализовывать производственный процесс за рубежом (как правило, в КНР); либо создание альянсов с конкурентами на основе использования комплекса ключевых компетенций и формирования на их базе уникальной ценности для потребителей, позволяющей обеспечить доступ к недоступным ранее рыночным сегментам.

2. *Ключевые виды предпринимательской активности.* Как показал проведенный анализ, в настоящее

время ключевыми направлениями предпринимательской активности, обеспечивающими более высокий, чем у других организаций, использующих преимущества глобализации экономики, уровень операционной рентабельности, являются менеджмент операций и менеджмент цепей поставок. В то же время в случае России важным аспектом менеджмента цепей поставок является соблюдение сроков поставок, что продиктовано особенностями российской институциональной среды в части качества и результативности государственных регулирующих органов в первую очередь, — таможенных. Это обстоятельство объясняет популярность партнерства с Казахстаном, обладающим более эффективной, с точки зрения предпринимателей, институциональной средой, что с момента формирования Таможенного союза позволяет использовать ее и исключить взаимодействие с аналогичными государственными структурами в Российской Федерации.

3. *Ключевые ресурсы.* Ключевыми ресурсами организаций, использующих возможности глобализации, являются трудовые и технологические, что обусловлено тем фактом, что лидерство отечественных предприятий на определенных сегментах рынка обеспечивается относительно невысокой ценой конечного продукта при сохранении надлежащего уровня качества. В то же время эффективность территориально диверсифицированных предприятий в ряде случаев основывается на существующих в КНР, Казахстане и России возможностях упрощенного (относительно практики развитых стран) использования интеллектуальной собственности, что обусловлено существующими в этих странах особенностями нормативного законодательного регулирования (что частично подтверждается выводами рейтинга Всемирного банка Doing Business). Также важно отметить, что в целом ряде случаев перенос производственных мощностей в КНР обеспечивает не только доступ к более дешевым трудовым ресурсам, но и возможность

использовать современную технику и сопряженную технологию с меньшими издержками, чем применение аналогичной технологической цепочки потребовало бы в России, что позволяет отечественным предприятиям снижать издержки при сохранении требуемого уровня качества и в ряде случаев дает возможность использования стратегии лидерства по издержкам.

4. *Предложение ценности для потребителя.* Как показал проведенный анализ, российские предприятия, использующие преимущества глобализации экономики для собственного устойчивого развития, в большинстве случаев реализуют стратегию лидерства по издержкам (примерно 70% компаний, анализ динамики развития которых свидетельствует об их успешности) либо стратегию фокусирования (почти 30% компаний, анализ развития которых был проведен). Из этого можно сделать вывод о том, что российские предприятия ориентируются на продукты, известные на рынке, и в качестве основы потребительской ценности предлагают минимальные издержки, связанные с приобретением и использованием товаров, работ и услуг, что обуславливает в значительной степени ориентацию российских транснациональных предприятий на рынок промышленных покупателей, для которого минимизация издержек при сохранении необходимого уровня качества входящего сырья, материалов и нематериальных ценностей является приоритетной характеристикой. Данное обстоятельство объясняет массовую тенденцию по переносу производственных процессов в КНР, а процессов приобретения оборудования и комплектующих — в Казахстан, что позволяет снизить прямые и транзакционные издержки и предложить, таким образом, максимальную потребительскую ценность клиентам российских предприятий. Вследствие этого измерителями потребительской ценности для российских транснациональных компаний являются в основном количественные характеристики, тогда как такие значимые

для предприятий развитых экономик показатели, как уровень инновационности продукта, дизайнерские свойства, возможность адаптации к условиям функционирования конечного потребителя, рассматриваются как относительно малозначимые.

5. *Отношения с клиентами.* В рамках данного элемента рассматриваемой модели анализируются процессы привлечения клиентов и обеспечения лояльности клиентов. В настоящее время российские предприятия ориентированы на сохранение клиентов посредством предложения товаров, работ и услуг надлежащего качества по относительно низкой цене, что и является побудительным мотивом использования возможностей глобализации. При этом существенно-го взаимодействия с потребителями российские транснациональные предприятия не осуществляют, что обусловлено невысокой эффективностью используемых моделей взаимодействия и низкой склонностью отечественных предприятий к кастомизации продукта. Таким образом, именно сегмент отношений с клиентами является приоритетным, с точки зрения повышения эффективности российских транснациональных предприятий, по состоянию на текущий момент.

6. *Каналы сбыта.* Анализ деятельности российских предприятий, успешно использующих возможности глобализации экономики, показал, что в части использования каналов сбыта реализуются два основных метода: приоритетное использование каналов ритейла, предполагающее реализацию продукции через сетевых посредников, применяемое в основном на рынке товаров народного потребления, а также прямые продажи конечным потребителям, ориентированные в основном на сегмент промышленных потребителей. Один из самых эффективных для современных компаний сбытовых каналов, в основе которого лежит постоянное сопровождение продукта предприятия в процессе его использования, российские предприятия практически не применяют,

что является существенным недостатком и препятствует занятию новых рыночных сегментов. В целях эффективного развития российским транснациональным предприятиям следует обратить внимание на возможности переноса базовых доходных потоков на период эксплуатации продукции, приобретенной клиентами. Кроме того, представляется логичным рассмотреть возможность использования каналов сбыта партнеров по цепочке ценностей не только в случае формирования альянсов с иностранными конкурентами на базе распределения цепи поставок.

7. *Сегменты рынка.* В отношении сегментирования рынка, как показало проведенное исследование, российские транснациональные предприятия демонстрируют достаточно высокую степень эффективности; практическое отсутствие выхода на новые сегменты рынка обусловлено, как правило, нежеланием диверсифицировать предлагаемые продукты, работы и услуги по потребительской ценности, что препятствует занятию новых сегментов рынка (данная проблема была обозначена и описана выше). Таким образом, отечественным предприятиям, использующим возможности глобализации, необходимо обратить большее внимание на возможность использования различных каналов получения дохода, что будет рассмотрено далее.

8. *Структура издержек.* Для современных российских транснациональных предприятий наиболее существенными являются косвенные затраты (прямые большинство из них снижает посредством переноса производства в страны с более дешевыми ресурсами), среди которых огромное значение имеют транспортные издержки и издержки нерационального управления. Таким образом, для повышения эффективности деятельности и формирования возможности предложения более высокой потребительской ценности за счет снижения цены конечного продукта отечественным компаниям необходимо, с одной стороны, повысить

эффективность логистики и, с другой стороны, снизить издержки, обусловленные нерациональной организацией. Частично данная проблема может быть решена за счет формирования стратегических альянсов не только в части поставок ресурсов, но и в части диверсификации управления, что позволит преодолеть сложившуюся тенденцию расходования сверхнормативных ресурсов на реализацию контрольных процедур, характерную для отечественных предприятий.

9. *Структура доходов.* В настоящее время российские предприятия, использующие возможности глобализации, в основном реализуют модель продаж, при которой поступление выручки ограничивается моментом продажи товара, работ или услуг и в лучшем случае влечет за собой последующую продажу комплектующих. Для диверсификации рыночных сегментов отечественным субъектам хозяйствования необходимо исследовать возможность применения схем формирования дохода, основанных на аренде и использовании лицензионных соглашений. При этом, как показывает мировая практика, именно последние оказываются наиболее эффективными при построении масштабируемого бизнеса, что диктует необходимость рассмотреть перспективы применения, например, соглашений по франшизе при транснационализации деятельности российских предприятий.

Проведенный в настоящем исследовании анализ сложившихся тенденций и возможностей развития отечественных компаний, использующих преимущества глобализации, показал, что наиболее значимые резервы их развития заложены в диверсификации используемых ими бизнес-моделей, в первую очередь, за счет изменения структуры предложения ценности для клиентов и структуры доходов. Таким образом, перспективы развития российских предприятий на глобальном рынке можно оценить как хорошие при условии адаптации лучших практик деятельности транснациональных компаний.

Примечания:

1. Сальников В.А. Карта конкурентоспособности российской экономики: материалы доклада. URL: <http://www.csr.ru>.
2. Business model canvas. URL: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>.
3. Эксперт 400. Рейтинг ведущих российских компаний. URL: <http://www.expert.ru/dossier/rating/expert-400>.
4. Развитие российских предприятий. URL: <http://www.i-russia.ru>.
5. Герасимов А.Н., Громов Е.И., Пшеничный П.П. Система управления экономикой макрорегиона. Ставрополь, 2012.
6. Герасимов А.Н., Громов Е.И., Левченко С.А. Региональные особенности развития пространственных социально-экономических систем. Ставрополь: АГРУС, 2012. 136 с.

References:

1. Salnikov V.A. Map of competitiveness of the Russian economy: materials report. URL: <http://www.csr.ru>.
2. Business model canvas. URL: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>.
3. Expert 400. Rating of leading Russian companies URL: <http://www.expert.ru/dossier/rating/expert-400>.
4. Development of Russian enterprises. URL: <http://www.i-russia.ru>.
5. Gerasimov A.N., Gromov E.I., Pshenichnyi P.P. System of economic management of the macro-region. Stavropol, 2012.
6. Gerasimov A.N., Gromov E.I., Levchenko S.A. Regional development of spatial socio-economic systems. Stavropol, 2012. 136 pp.