

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л.Улина

« _____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Оценка эффективности бизнес-модели тренингового центра
ООО «Сибирский коуч-центр»

Руководитель _____ ст. преподаватель Т.Ю.Агеева

Студент _____ К.Д.Захаревич

Красноярск 2023

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Оценка эффективности бизнес-модели тренингового центра ООО «Сибирский коуч-центр» содержит 75 страницы текстового документа, 7 приложений, 40 использованных библиографических источника, 33 иллюстрации, 18 таблиц.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ, СТРАТЕГИЯ, ПРОЕКТ, СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ, РАЗВИТИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОЦЕНКА, ТРЕНИНГОВЫЕ УСЛУГИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ.

Объект исследования – ООО «Сибирский коуч-центр».

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию бизнес-модели тренингового центра ООО «Сибирский коуч-центр» по итогам оценки её эффективности.

Задачи работы:

- выявить, какая взаимосвязь между бизнес-моделью организации и её стратегией, определить подходы к оценке бизнес-модели;
- провести анализ бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр»
- оценить эффективность бизнес-модели тренингового центра и предложить мероприятия по устранению выявленных проблем.

В результате исследования деятельности ООО «Сибирский коуч-центр», а также финансового и стратегического анализа, анализа бизнес-модели организации были выявлены проблемы, связанные с неразвитым отделом продаж и отделом планирования. Была разработана и оценена бизнес-модель тренингового центра с точки зрения достижения стратегических целей компании, предложены мероприятия по совершенствованию модели в рамках стратегии компании.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические основы оценки бизнес-модели	4
1.1 Сущность бизнес-модели и её взаимосвязь со стратегией	4
1.2 Подходы к оценке эффективности бизнес-модели	11
2 Анализ бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр»	20
2.1 Характеристика развития и основных показателей ООО «Сибирский коуч-центр»	20
2.2 Стратегический анализ ООО «Сибирский коуч-центр»	26
2.3 Анализ и оценка текущей бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр»	36
3 Оценка эффективности бизнес-модели тренингового центра.....	44
3.1 Рекомендации по совершенствованию бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр».....	44
3.2 Оценка эффективности бизнес-модели тренингового центра ООО «Сибирский коуч-центр».....	47
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложение А Примеры определения понятия «бизнес-модель» в зависимости от целей исследования	65
Приложение Б Подходы к классификации бизнес-моделей.....	66
Приложение В Концептуальная бизнес-модель	69
Приложение Г Анализ факторов макросреды ООО «Сибирский коуч-центр»..	70
Приложение Д Бизнес-модель ООО «Сибирской коуч-центр» как есть	72
Приложение Е Бизнес-модель ООО «Сибирской коуч-центр» как должно быть	73
Приложение Ж Бизнес-модель тренингового центра ООО «Сибирской коуч-центр»	74

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-модель организации описывает, как виды деятельности компании взаимодействуют для реализации стратегии [32]. Стратегия – это долгосрочное направление развития компании или способ достижения поставленных целей (видения). Бизнес-модель создаётся и корректируется в зависимости от выбранной стратегии.

Ввиду динамичности среды, в которой существуют компании, руководители должны уметь адаптировать стратегию под те условия внешней среды, которые в большей степени оказывают на неё влияние. А в связи с изменением стратегии должна меняться и бизнес-модель. Но бизнес-модель – это система, которая состоит из нескольких элементов, поэтому корректировке может подлежать не обязательно вся модель, а лишь её часть, которую затрагивают изменения в стратегии. Изменять бизнес-модель можно не только вследствие изменения стратегии компании, но и для устранения проблем, для повышения качества предоставляемых услуг или производимых продуктов.

В нашей работе будет рассмотрен пример адаптации бизнес-модели к текущей стратегии компании ООО «Сибирский коуч-центр», которая является профессиональным центром бизнес-услуг обучения, развития и оценки персонала, топ-руководителей, команд, а также оценка эффективности новой модели для бизнес-единицы – тренингового центра. Объект исследования – ООО «Сибирский коуч-центр».

Бизнес-модель должна показывать, как компания генерирует прибыль и создаёт потребительскую ценность, а значит, если в результате деятельности по производству продукта, организация не получает желаемый финансовый результат, то нужно анализировать деятельность компании, бизнес-модель, основные и обеспечивающие процессы и выявлять проблемные места, на которые нужно обратить внимание и принять управленческие решения по их устранению.

Предмет исследования – оценка эффективности бизнес-модель тренингового центра ООО «Сибирский коуч-центр».

Цель работы заключается в разработке предложений по совершенствованию бизнес-модели тренингового центра ООО «Сибирский коуч-центр» по итогам оценки её эффективности.

Задачи ставятся следующие:

- выявить, какая взаимосвязь между бизнес-моделью организации и её стратегией, определить подходы к оценке бизнес-модели;
- провести анализ бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр»
- оценить эффективность бизнес-модели тренингового центра и предложить мероприятия по устранению выявленных проблем.

В работе использовались следующие инструменты: финансовый анализ, стратегический анализ, конкурентный анализ, PEST-анализ, кабинетные исследования, анализ отрасли, матрица ADL.

1 Теоретические основы оценки бизнес-модели

1.1 Сущность бизнес-модели и её взаимосвязь со стратегией

Организация, будь то коммерческая или некоммерческая, создаётся ради какой-то цели, имеет свою миссию и видение. Для достижения целей необходимо разрабатывать стратегию, которая отражает путь компании к желаемому результату. Чтобы стратегия была реализуемой и в конечном счёте был получен желаемый результат, необходимо анализировать текущую ситуацию, в которой функционирует или создаётся компания. Важно понимать, для чего создана эта организация, какую ценность она несёт потребителям, на кого ориентирована её деятельность, с кем будет идти взаимодействие в процессе создания ценности, какие ресурсы необходимы, а также как все эти составляющие взаимодействуют друг с другом.

На все выше поставленные вопросы отвечает бизнес-модель организации. На сегодняшний день существует много различных шаблонов визуализации бизнес-модели. В зависимости от вида деятельности, целей и масштабов компании выбирается тот или иной вид модели.

Что же такое бизнес-модель и почему она имеет такое значение для компании? Существует множество трактовок понятия «бизнес-модель», но общий смысл заключается в том, что это «аналитическая методика, которая дает реальную возможность понять в полной мере те процессы, благодаря которым компаниям удастся зарабатывать деньги» [17].

Динамичность мира диктует «правила игры», которым компании вынуждены подчиниться, либо уйти с рынка. Нарастающее экономико-политическое напряжение между странами выводит из равновесия целые отрасли, не говоря уже об отдельных предприятиях. Возрастает уровень неопределённости, в котором необходимо принимать управленческие решения, позволяющие оставаться на плаву и по возможности развиваться. Важная задача управляющего звена компании адаптировать бизнес к возникающим ситуациям, не позволяя компании оказаться в кризисе, где единственным выходом будет ликвидация.

Поскольку, организация – это сложная система, то требуется комплексный анализ, позволяющий охватить все сферы деятельности и все связи, как внутренние, так и внешние. Для этих целей создаётся бизнес-модель, которая имеет свойство изменяться в соответствие с изменениями в стратегии.

Проблематика бизнес-моделей стала широко изучаться в конце 90-х годов прошлого века. Многократно увеличилось количество исследований в этой области. Но в основном все они проводились на примере конкретных компаний в формате «кейс-стади» (case study) [14]. Ставились задачи определения роли бизнес-моделей в жизни компаний, а также критериев оценки эффективности разработанных бизнес-моделей. В России интерес к этой теме стал расти чуть позже, в середине 2000-х годов и более умеренными темпами, чем в США и

европейских странах, где исследования базировались на изучении крупнейших компаний.

Большое разнообразие определений «бизнес-модели» говорит об отсутствии единого мнения среди исследователей. В приложении А приведены некоторые из них. Таблица показывает взаимосвязь между трактовкой и целью исследования.

Мы же на основе анализа приведённых вариантов определения бизнес-модели и изучения статей на данную тематику, можем сформулировать своё определение. Бизнес-модель компании – это инструмент, позволяющий проводить системный анализ деятельности компании, который охватывает процесс создания ценности, субъекты и объекты деятельности, их взаимосвязи внутри системы и с внешней средой и который помогает увидеть, как эти элементы, взаимодействуя друг с другом, реализуют стратегию компании по достижению цели.

Следующим этапом изучения бизнес-моделей является определение её компонентов. В этом вопросе также наблюдаются значительные расхождения мнений специалистов. Например, в работе «The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective» Майкл Моррис и другие выявили 24 элемента бизнес-модели [4], в то время как в других аналогичных исследованиях насчитывалось порядка 40 элементов.

Ретроспективный анализ, проведённый Ореховой С.В. и Баусовой Ю.С. в статье «К вопросу о феномене бизнес-модели» [4], позволяет выделить три периода в развитии подходов к структурированию бизнес-моделей, представленные на рисунке 1.

1998–2000 гг.	2000–2010 гг.	2010 г. — наст. время
<ul style="list-style-type: none">• становление концепции бизнес-моделей с акцентом на финансовом аспекте	<ul style="list-style-type: none">• углубленное изучение структуры БМ;• появление наиболее исчерпывающей и популярной модели А. Остервальдера	<ul style="list-style-type: none">• обобщение компонентов бизнес-моделей и выделение ценности как их центральной составляющей

Рисунок 1 – Периоды в развитии подходов к структурированию бизнес-моделей

«Бизнес-модель, таким образом, представляет собой логику построения/ведения предпринимательской деятельности, использующую весь спектр доступных методов, инструментов и ресурсов и направленную на создание и предложение ценности для ее последующей монетизации и извлечения прибыли» [4].

Бизнес-модели создаются в каждой компании, а число видов деятельности, которыми занимаются существующие бизнесы, постоянно увеличивается. Это

делает невозможным создание единого идеального шаблона для всех видов организаций. Отсюда возникает некоторое число классификаций, где критерием выступает объект деятельности.

В статье [4] представлена классификация бизнес-моделей, которая отражена на рисунке 2.

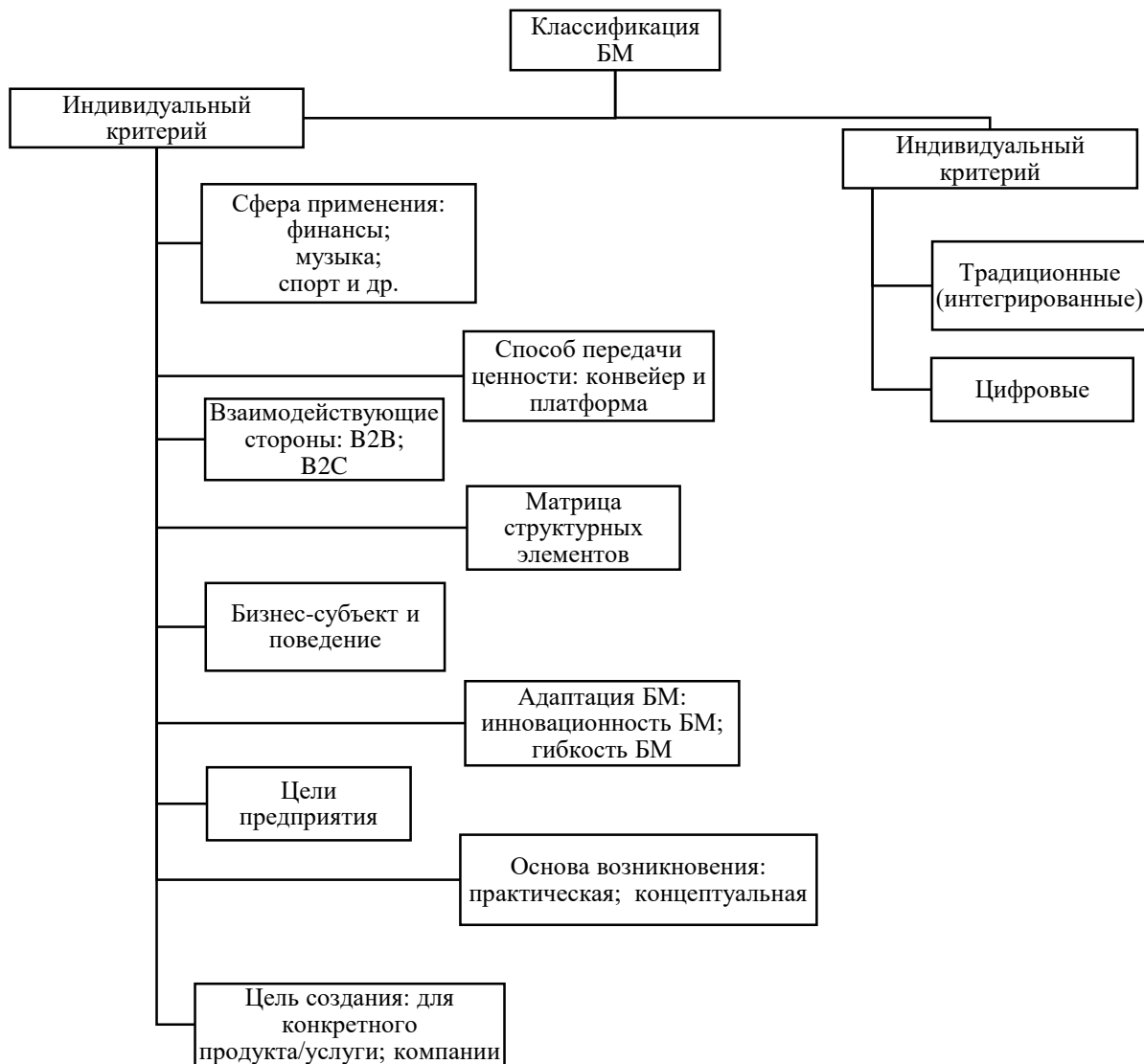


Рисунок 2 – Система классификаций бизнес-моделей

Под цифровыми бизнес-моделями понимаются модели, используемые электронным бизнесом, например, консалтинговая компания в сети Интернет. Традиционные бизнес-модели же используют «реальные» компании (физически существующие). В приложении Б представлен другой подход к классификации бизнес-моделей [4]. Из них самыми популярными и часто встречающимися в исследованиях являются:

- архетипы бизнес-моделей MIT;
- классификация Г. Чесбро;
- классификация А. Остервальдера и И. Пинье.

Но практически все представленные классификации являются уже устаревшими. Относительно новой и прикладной считается модель, предложенная А. Остервальдером и И. Пинье — «канва бизнес-моделей» (Business Model Canvas), разработанная в 2010 году. Её популярность объясняется простотой. Она содержит основные необходимые элементы и учитывает связи между ними.

Рассмотрим выше упомянутую модель Остервальдера и Пинье более подробно. Визуально модель представлена на рисунке 3.

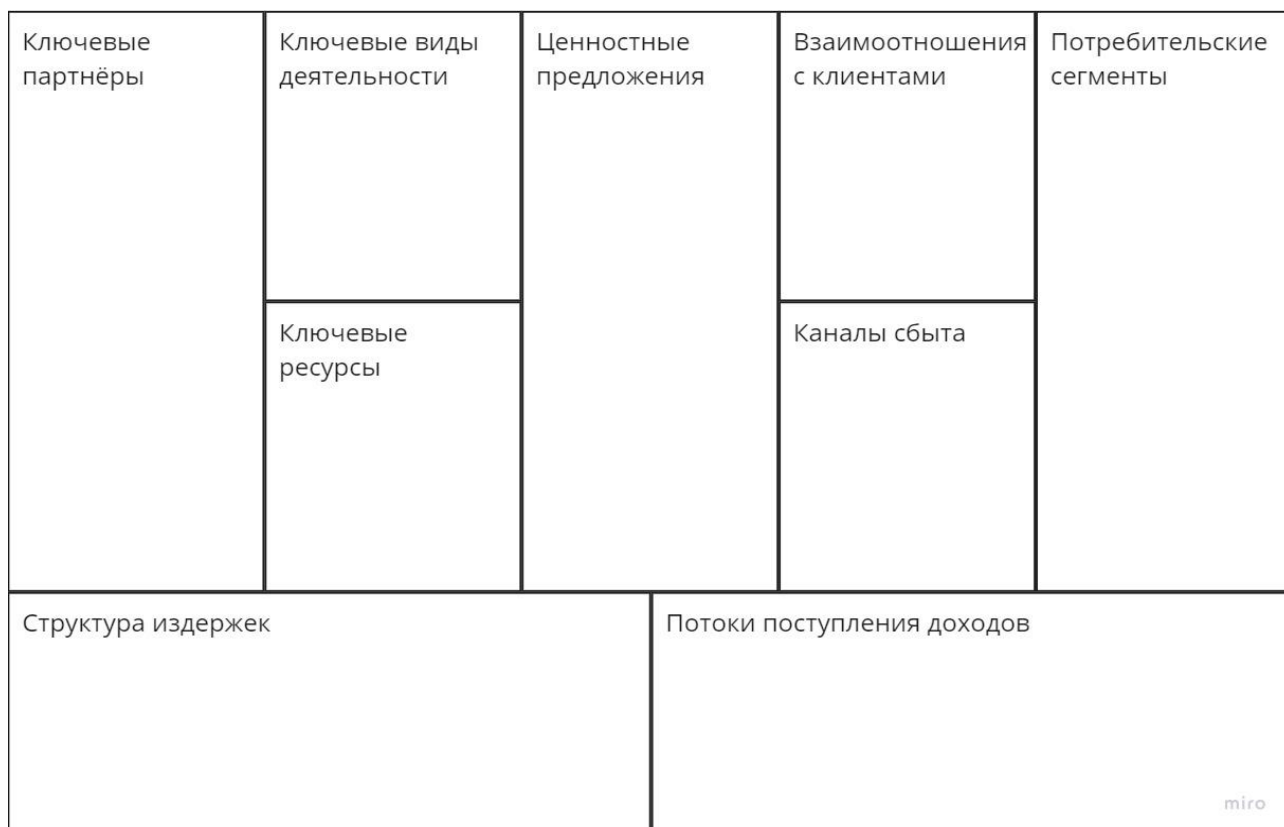


Рисунок 3 – Шаблон бизнес-модели по Остервальдеру и Пинье

Как можем увидеть на рисунке 3, модель состоит из девяти блоков. Как уже было отмечено ранее, эта модель завоевала популярность благодаря своей простоте. Она не раскрывает всю экономическую сущность модели, но позволяет увидеть преимущества и недостатки стратегии компании.

В центре внимания компании находится клиент, потому что для него создаётся потребительская ценность, ради которой и существует компания. В блоке «потребительские сегменты» определяется целевая аудитория, на которую ориентируется компания. Описывается портрет потенциального потребителя. Чем точнее будет определен целевой сегмент, тем выше вероятность успеха в продаже товаров/услуг.

Далее мы должны определить, какую ценность мы предоставляем нашим потребителям. Почему они должны прийти к нам, а не к конкурентам. Какую дополнительную выгоду они получают, купив наш товар или нашу услугу. Как правило, предоставляя товар/услугу потребителям, мы решаем их какую-либо

проблему или закрываем какую-то потребность. Поэтому мы должны определить, на какую потребность мы нацелены воздействовать.

Следующим шагом будет выбор каналов сбыта. Сюда включается не только то, как мы будем продавать, но и через какие каналы будем информировать потребителей, выстраивать коммуникации. Это могут быть онлайн или оффлайн продажи. Если это онлайн бизнес, то сейчас научно-технический прогресс достиг такого развития, что производители имеют широкий выбор каналов онлайн-сбыта. Важно понимать, как вы будете взаимодействовать с клиентами. Здесь речь пойдёт об инструментах продвижения. Выбор того или иного инструмента или группы инструментов будет зависеть от вашей целевой аудитории. Сюда входит не только реклама, но и коммуникации после предоставления ценности.

Теперь нужно понять, какие взаимоотношения с клиентом вы хотите выстроить. Методы взаимодействия с клиентами вытекают из прошлого блока. Каким образом вы будете продавать товар/услугу. Если это физический магазин, например, то каким образом будет осуществляться обслуживание клиента. Будет это самообслуживание или же прямое взаимодействие с продавцом и т.д. На этом этапе решается развитие отношений с клиентом. Могут быть следующие сценарии:

- единоразовые продажи (в таком случае компания выбирает стратегию привлечения большого числа потребителей в моменте, не заботясь о выстраивании долгосрочных взаимоотношений);

- удержание клиентов (стратегия направлена на удержание и выстраивание долгосрочных взаимоотношений, в таком случае политика компании нацелена на повышение лояльности).

Потоки поступления доходов – это способы получения прибыли компанией в процессе жизнедеятельности. На этапе формирования поступлений доходов следует определить, из каких источников будут поступать денежные средства. Другими словами, как организация будет зарабатывать деньги. Существует несколько способов формирования потоков доходов. Они представлены на рисунке 4.

Шестой элемент модели – ключевые ресурсы. Это то, с помощью чего вы будете создавать ценность для клиентов. Необходимо продумать все ресурсы по четырём группам:

- материальные ресурсы (оборудование, помещение, материалы и т.п.);
- интеллектуальные ресурсы (технология, патенты, программное обеспечение, бренды, торговые знаки и т.п.);

- человеческие ресурсы (сотрудники, которые будут непосредственно осуществлять процесс создания продукта, а также вспомогательный персонал);

- финансовые ресурсы (денежные средства, с помощью которых осуществляется финансирование деятельности: собственные средства владельцев компании, кредиты, займы, лизинг и т.п.).

Продажа товаров

- Самый популярный источник доходов. Средства поступают от продажи товаров конечному потребителю, диллерам, сетям и т.п.

Плата за получение услуги

- Смысл такой же как и в случае продажи товаров. Этот источник доходов может быть основным (компания работает в сфере услуг). Стоимость формируется за время работы или за объём

Оплата подписки

- Это способ получения дохода за предоставление чего-либо на определённое время. Например, подписка на "Кинопоиске"

Аренда

- Плата за временное пользование активами по определённой ставке. Например, сдача в аренду свободных площадей

Лицензия

- Доход возникает в результате временной передачи клиенту интеллектуальной собственности

Комиссия

- Это получение процентов или фиксированной суммы за какое-либо действие. например, комиссия за привлечение клиентов для партнёра

Реклама

- Получение дохода от проведения рекламной компании. Например, размещение на своём сайте рекламу другого бизнеса

Рисунок 4 – Каналы получения доходов [5]

Седьмой элемент – ключевые виды деятельности. Т.е. то, каким образом мы будем создавать потребительскую ценность. В данном блоке подразумевается описание операционной деятельности компании. Упрощённо можно разделить виды деятельности на три категории:

1. Производство. Если компания производит какой-то товар, то должен быть описан алгоритм. Закупка сырья и материалов, логистика, хранение, само производство, контроль качества полученных продуктов, отгрузка товара потребителям.

2. Решение проблем. Рассматривается ситуация, в которой компания оказывает услуги клиентам, решая при этом какие-либо их проблемы, либо удовлетворяя их потребности. В таком случае описывается подход к оказанию услуги, обучение персонала, взаимодействие с клиентом, способы контроля удовлетворённости клиента и т.п.

3. Управление инфраструктурой. Это касается компаний, которые предоставляют какие-либо платформы. Например, сервис, приложение, программа, платформа. Описываются такие этапы как разработка обновлений, новых функций, тестирование, исправление ошибок и т.п.

Восьмой блок связан с ключевыми партнёрами. Здесь необходимо перечислить основных партнёров, с которыми вы взаимодействуете для создания

потребительской ценности. Это могут быть поставщики, либо компании, с помощью которых вы реализуете товар/услугу. У некоторых компаний таким партнёрами могут выступать их конкуренты.

И девятый заключительный блок содержит структуру издержек. Этот блок важен, потому что, если вы только создаёте компанию, он поможет вам определить окупаемость бизнеса. Если же это уже действующая организация, то контроль издержек поможет оптимизировать деятельность для увеличения прибыли, например. Необходимо учесть все издержки, которые несёт организация на создание ценности, на реализацию товара/услуги, на взаимодействие с клиентами, на продвижение, на оплату ресурсов и т.д. Рекомендуется разделить на постоянные и переменные, либо на прямые и косвенные.

Бизнес-модель Остервальдера даёт общее представление о бизнесе: что делаем, кому продаем, сколько тратим, откуда получаем прибыль и т.п. В статье «Бизнес-модели в условиях все возрастающей сложности бизнес-среды» [40] представлен модернизированный шаблон бизнес-модели Остервальдера и Пинье, который отражён на рисунке 5.

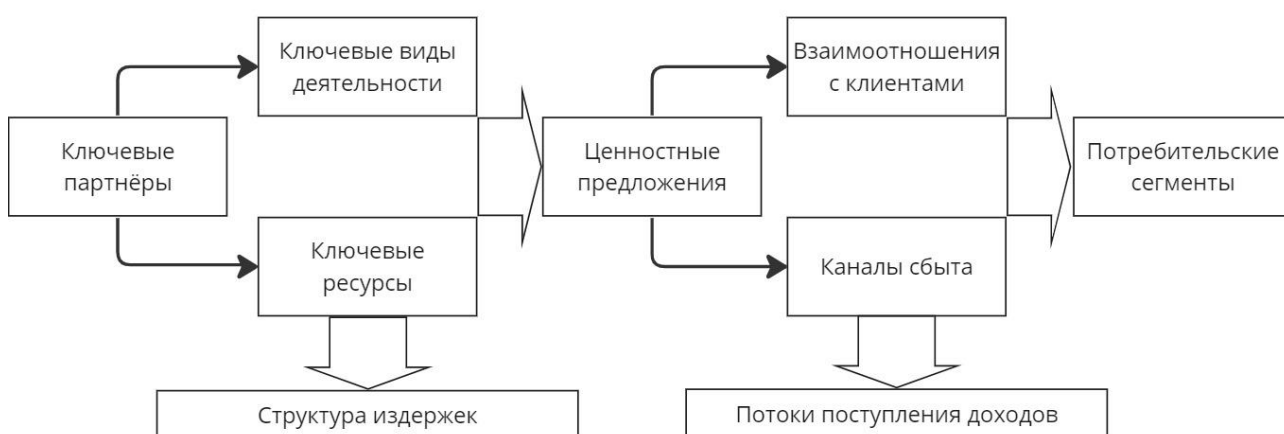


Рисунок 5 – Шаблон бизнес-модели BMC (Business model Canvas)

Это всё та же модель, но с указанием взаимосвязей между девятью элементами. В центре модели находятся ценностные предложения как важнейший элемент, вокруг которого всё строится.

Сейчас стоит вопрос о совершенствовании бизнес-моделей, создании новых, которые были бы релевантны к текущим ситуациям в политико-экономической сфере. Делаются попытки создания устойчивой бизнес-модели. В настоящий момент нет чётко сформулированного определения, поэтому приведём то, которое представлено в статье «Приведение бизнеса к устойчивой бизнес модели» [10]: «устойчивая бизнес модель – это такая бизнес модель, которая создает ценность для своих стейкхолдеров, не истощая природный, экономический и социальный ресурс, на который она опирается, реализовывая инновации в области устойчивого развития». Но все изменения базируются на

каком-то первоначальном варианте, в нашем случае, на первоначальной простой бизнес-модели, которая представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Простая базовая модель бизнеса [22]

Таким образом, мы можем заключить, что сущность бизнес-модели в том, что она выступает связующим звеном между элементами компании, визуализирует как все эти элементы взаимодействуют между собой и способствуют достижению целей компании.

Как было сказано ранее, динамичность мира заставляет управляющих адаптировать стратегию компании к новым условиям внешней среды, что в свою очередь подразумевает и адаптацию бизнес-модели к новой стратегии. Сейчас многие компании кардинально меняют способы достижения целей, что и рождает вопрос о разработке новых бизнес-моделей. Далее будет рассмотрена взаимосвязь стратегии и бизнес-модели компании.

1.2 Подходы к оценке эффективности бизнес-модели

Бизнес-модель неразрывно связана со стратегией, как пишут аналитики. Например, в статье В.Д. Марковой [17] говорится, что «адекватное восприятие любого понятия возможно лишь в контексте связанных с ним понятий». Так, бизнес-модель связана с понятиями «отраслевая бизнес-система» и «стратегия компании». Визуально взаимосвязь понятий представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Взаимосвязь базовых понятий

Отраслевая бизнес-система вместе с цепочкой создания ценности, цепочкой создания добавленной стоимости отражает последовательность создания ценности для потребителей. На базе отраслевой бизнес-системы создаётся бизнес-модель отдельной организации, хотя «инновационная бизнес-модель компании может привести к изменениям структуры отрасли, отраслевых правил и стандартов ведения бизнеса» [17]. А в связи с разработанной бизнес-моделью выбирается стратегия компании, которая способствует достижению поставленных целей.

Важнейшими составляющими бизнес-модели являются:

- позиционирование компании в отраслевой бизнес-системе, которое дает представление о том, как бизнес создает добавленную стоимость, обеспечивая свое развитие;
- формула или модель прибыли, которая показывает, как компания получает деньги (извлекает прибыль), создавая ценность для потребителей, которая превышает затраты компании;
- инновационная составляющая бизнеса, которая объясняет, как новые продукты, технологии, организационные инновации будут создавать экономическую ценность для потребителей, самой компании, ее акционеров и партнеров (заинтересованных групп).

Также сравнение трёх понятий представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение отраслевой бизнес-системы, бизнес-модели и стратегии компании [17]

Параметры	Отраслевая бизнес-система	Бизнес-модель	Стратегия компании
Сущность	Цепочка видов деятельности в отрасли	Способ организации бизнеса в отрасли	Компас, направление развития компании
Ориентация	Понимание процесса формирования издержек и добавленной стоимости	Создание ценности для потребителя и ее превращение в прибыль компании	Создание устойчивого конкурентного преимущества
Акценты анализа	Анализ стадий технологии создания продукта и доставки его конечным потребителям	Анализ отрасли и отраслевой бизнес-системы, тенденции и сценарии их развития	Анализ внешней и внутренней среды компании, конкурентный анализ
Степень уникальности	Типична для отрасли	Может быть как типовой для отрасли, так и инновационной	Уникальна для компании

Аналогично рисунку 7 можем представить своё видение взаимосвязи выше упомянутых понятий на рисунке 8. Такое представление объясняется тем, что бизнес-модель компании формируется на базе бизнес-системы отрасли, а бизнес-система отрасли, в свою очередь, состоит из множества бизнес-моделей различных компаний, состоящих в этой отрасли. А стратегия компании разрабатывается на основе бизнес-модели, целей, видения и ситуации в отрасли.

И в ходе анализа таблицы 1 делается вывод, что с переходом от отраслевой бизнес-системы к стратегии компании степень уникальности понятий растёт. Широта кругов на рисунке 8 показывает широту того или иного понятия. Отраслевая бизнес-система для всей отрасли одинаковая, далее мы спускаемся на уровень компаний: бизнес-модель может быть уникальной и инновационной для каждой компании, но может и быть одинаковой для нескольких организаций в отрасли. Это объяснимо тем, что компании, находясь в одной отрасли, производят примерно одинаковые товары/услуги, нацелены на удовлетворение одинаковых потребностей клиентов, задействуют примерно одинаковые ресурсы и т.д. Если компания создаёт уникальный продукт, то её бизнес-модель будет также уникальной. А стратегия у каждой организации своя, потому что каждая компания ставит собственные цели и задействует разные ресурсы для их достижения. «По сути, стратегия компании является конкретизацией выбранной бизнес-модели» [17].

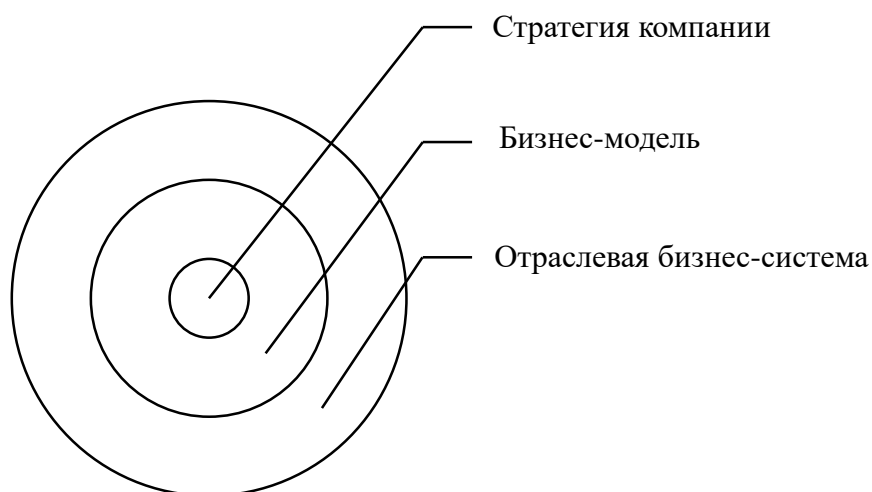


Рисунок 8 – Взаимосвязь стратегии компании, её бизнес-модели и отраслевой бизнес-системы

Но связь между бизнес-моделью и стратегией компании не так очевидна. Существует несколько мнений на этот счёт. В работе Климанова и Третьяк [14] представлено три варианта связи этих понятий.

Первый подход говорит о том, что бизнес-модель является частью стратегии компании. Т.е. главенствующую роль занимает стратегия, именно она определяет компоненты бизнес-модели и направление развития. По такому принципу сначала разрабатывается стратегия компании, а уже на её основе бизнес-модель, удовлетворяющая всем требованиям первой. Такой подход связывает стратегию компании с её конкурентным преимуществом на рынке. Согласно мнению аналитиков, придерживающихся первого подхода, стратегия компании в таком случае включает в себя не только все компоненты бизнес-модели, но и конкурентное положение на рынке. Сама по себе бизнес-модель не определяет конкурентные преимущества, в то время как удачно выбранная стратегия даёт возможность преуспеть и занять большую долю рынка.

Второй подход прямо противоположный первому. В данном случае авторы утверждают, что стратегия является составной частью бизнес-модели. Именно бизнес-модель определяет принципы, на которых держится стратегия. По мнению приверженцев этой теории, стратегия, строящаяся на основе бизнес-модели, создаёт те самые отличия от конкурентов. Если бизнес-модель описывает конкурентные преимущества, описывает создаваемую ценность, то стратегия «создает предложение ценности для каждого сегмента рынка, формирует взаимодействие с каналами для доставки этой ценности и создает конкурентные барьеры» [14].

Третья теория основывается на определении отличий бизнес-модели от стратегии. Эти два понятия пересекаются, у них есть общие черты, но одно не является частью второго. Так, например, считается, что стратегия фокусируется на конкуренции и создании конкурентного преимущества, а бизнес-модель — на кооперации, партнерстве и совместном создании ценности. Бизнес-модель, исходя из определения, данного в начале работы, объясняет, как виды деятельности компании, взаимодействуя между собой, способствуют реализации стратегии и достижению целей. Согласно этой теории, считается, что бизнес-модель не обладает полной и надёжной информацией, в то время как стратегия наоборот – построена на принципах полноты и надёжности используемой информации. Считается, что бизнес-модель в таком случае является промежуточным звеном между стратегией компании и её бизнес-процессами.

Но какой из подходов наиболее правильный? Ответ однозначно нельзя, потому что выбор той или иной теории определяется несколькими факторами, например, предметом анализа, размерами фирмы, её долей на рынке и т.п. Если это крупная фирма, которая занимает лидирующие позиции в отрасли, то она может задавать направление развития отрасли, разрабатывать новую технологию производства, новую цепочку создания ценности, т.е. менять отраслевую бизнес-систему, на основе которой более мелкие фирмы будут создавать свои бизнес-модели и разрабатывать стратегии. Если же мы рассматриваем группу компаний, которые основывают свою деятельность на партнёрстве, то в такой ситуации стратегия рассматривается на более высоком уровне. И напротив, если мы анализируем небольшую организацию в отрасли, то предметом анализа будет их стратегия, которая выстроена на базе бизнес-модели, существующей в отрасли.

Говоря о том, что бизнес-модель – это динамичная система, мы подразумеваем, что руководство может и должно принимать решения о её изменении в связи с влиянием факторов на отрасль и на конкретную компанию, в частности. Но изменения зачастую привлекают новые трудности, к которым организация должна быть готова.

Как было сказано ранее, сейчас компании стремятся к созданию устойчивой бизнес-модели, которая создавала бы ценность для своих заинтересованных сторон, не истощая природных, экономических и социальных ресурсов.

Согласно работам Остервальдера (2004) и Л. Догановой и М. Эйкем (2009) можно выделить ряд универсальных характеристик, которыми должна обладать бизнес модель:

- ценностное предложение: какая ценность заложена в продукте/услуге, предлагаемой фирмой;
- цепочка поставок: какая структура отношений с поставщиками, и как ей управлять;
- взаимодействие с клиентами: какая структура отношений с клиентами, и как она управляется;
- финансовая модель: затраты и выгоды от 1), 2) и 3) и их распределение между стейкхолдерами [1].

Но чтобы обычная бизнес-модель была устойчивой, необходимо добавить ещё несколько характеристик:

1. Внедрение рыночных инноваций. Чтобы бизнес-модель соответствовала современным требованиям и была устойчивой, она должна адаптироваться и корректироваться вслед за всеми изменениями во внешней среде организации.

2. Технологические инновации. Сейчас век цифровизации, поэтому внедрение новых технологий и соответствие уровню технического развития является обязательным требованием к устойчивости.

3. Процессные инновации. Характеризуются изменениями во внутренней среде компании, например, в бизнес-процессах, в менеджменте, в организационной структуре. Такие изменения нужны для модернизации работы, для упрощения и улучшения каких-либо процессов.

4. Прозрачность для стейкхолдеров. Заинтересованные лица должны знать и понимать, как создаётся потребительская ценность и какое влияние этот процесс оказывает на окружающую среду.

5. Контроль за бизнесом. Это обязательная составляющая в любом случае. Необходимо контролировать те аспекты жизни компании, которые влияют на создание ценности, на эффективность деятельности. Иначе может снизиться ценность, экономическая выгода или наноситься вред ресурсам, а определение устойчивой бизнес-модели говорит о том, что удовлетворение потребностей заинтересованных сторон должно происходить без ущерба ресурсам.

Все характеристики, касающиеся инновационности, обеспечивают устойчивость по отношению к технологической, социальной и организационной средам.

В качестве общей концепции управления Oliver Gassmann et al. рассматривают другой подход. В своем исследовании бизнес-моделей по четырем измерениям (рис. 9) они приходят к выводу: «90 процентов всех новых бизнес-моделей на самом деле не новы, а основаны на 55 уже существующих моделях. Творческое подражание бизнес-моделям из других отраслей позволяет компаниям становиться лидерами инноваций в своей отрасли». Модель «без излишеств» берет свое начало от модели T-car Генри Форда, позволившей выпускать относительно простые автомобили в миллионах экземплярах.

Очевидно, что связь с цифровой революцией не является обязательной, но очень часто помогает усовершенствовать существующие бизнес-модели.

Четыре измерения, которые представлены на рисунке 9: что мы производим, как мы это делаем, какую ценность мы предоставляем и для кого мы всё это делаем? В центре располагается клиент, что показывает значимость этой перспективы. На таких вопросах должна базироваться любая, даже самая простая бизнес-модель, потому что без понимания, что, для кого и как мы производим, невозможно построение стратегии.

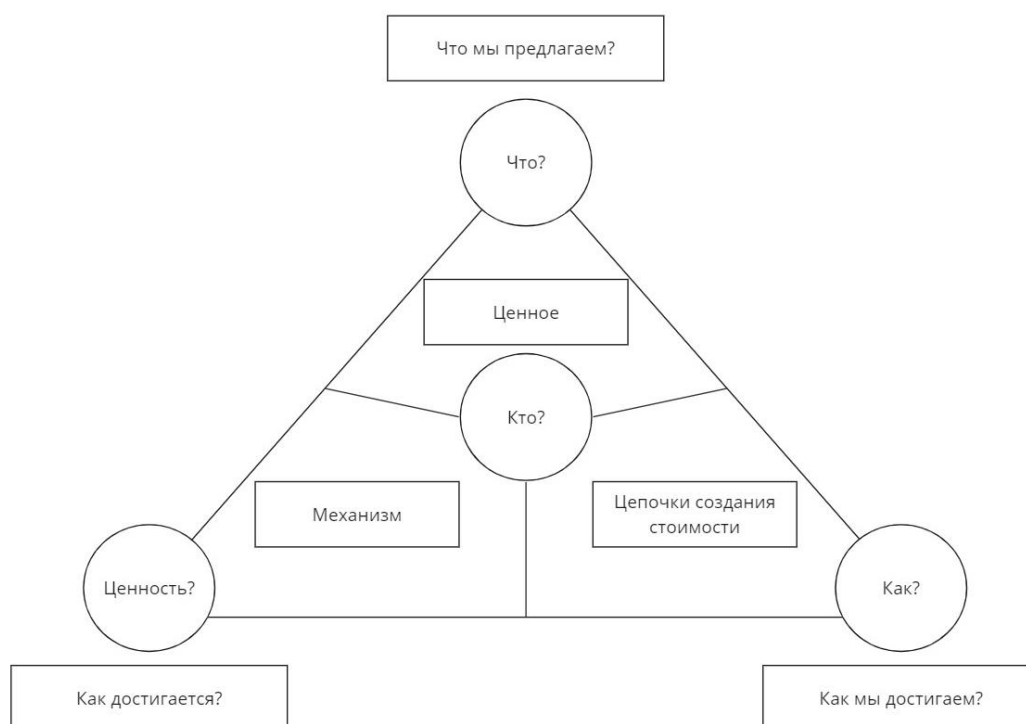


Рисунок 9 – Четыре измерения бизнес-модели [22]

Концепция, которая сейчас пользуется большой популярностью и подлежит внедрению во многих компаниях, также рассматривается аналитиками со стороны модернизации или создания новой бизнес-модели. Этой концепцией является «бережливое производство». Но сейчас больше внимания привлекает адаптированная концепция «бережливого производства» под стартапы. Бережливый стартап (lean startup) — современная концепция предпринимательства, впервые сформулированная Эриком Рисом (Eric Ries) в книге The Lean Startup. На рисунке 10 представлена бизнес-модель этой концепции.

Бизнес-модель бережливого стартапа схожа с шаблоном бизнес-модели Остервальдера и Пинье. В ней также девять блоков, она проста и понятна. Но есть некоторые дополнения, которые были внесены автором концепции. Принципиально новым является разделение бизнес-модели на два крупных блока: продукт и рынок.

В первую очередь эти изменения касаются целевой группы потребителей. Этот блок подразделяется на две составляющие: целевые группы потребителей

и ранние пользователи. Под «ранними пользователями» понимаются те клиенты, которые приобретают новинки, как только те появляются на рынке. Например, когда выходит новая версия смартфона, те потребители, которые осуществляют предзаказ или те, которые ждут начала продаж и идут за покупками в первые дни, считаются ранними пользователями.



Рисунок 10 – Канва бизнес-модели бережливого стартапа [13]

Вместо взаимоотношений с клиентами в представленной модели есть блок «несправедливое (нерыночное) конкурентное преимущество». Суть в том, что здесь прописываются те преимущества, которыми вы обладаете для создания потребительской ценности, но которыми не обладают ваши конкуренты и не будут обладать ещё некоторое время. Например, новая технология производства, какое-то новое программное обеспечение, модернизирующее работу.

В центральной части модели, как и у Остервальдера и Пинье, расположены ценностные предложения. Только в данном случае они включают в себя ещё один пункт – девиз. Это короткая фраза, которая должна включить в себя понятное описание ценностного предложения компании, в том числе используя метафоры и сравнения с другими известными продуктами / услугами. Это можно отождествлять со слоганом компании, только по отношению к продукту или группе товаров, например. Считается, что ранние пользователи, увидев слоган, захотят приобрести ваш продукт и будут использовать для ассоциации с этим продуктом, передавая информацию другим потенциальным потребителям. Т.е. девиз работает как инструмент продвижения – сарафанный маркетинг.

Блок «продукт» можно считать новым, потому что здесь располагаются разделы, которых у Остервальдера и Пинье не было. К ним относятся: решения, ключевые метрики, проблемы потребителей и альтернативные предложения.

Ключевые метрики используют в качестве синонима к понятию «ключевые показатели эффективности». Используются показатели, характеризующие

эффективность работы с клиентами. Например, стоимость привлечения клиента (Customer Acquisition Cost, САС), жизненная ценность клиента (Customer LifeTime Value, LTV).

Суммируя, можно выделить следующие типичные ошибки и барьеры при разработке и внедрении бизнес-моделей:

- бизнес-модели изолированы и не разрабатываются во взаимосвязи со стратегией и системой управления всей организацией;

- задача совершенствования существующих бизнес-моделей с помощью новых технологий, таких как интеллектуальные сетевые продукты (Industry 4.0), недооценивается;

- новые бизнес-модели возникают не только из информационных технологий, а постоянно появляются в организации;

- синергетические эффекты в многопрофильных компаниях игнорируются;

- рассмотрению возможности интеграции и разделения для нескольких бизнес-моделей в многопрофильных компаниях не уделяется должного внимания [22].

Для успешного внедрения изменений необходимо разработать детальный план перехода к желаемому состоянию «как надо», включая специальные мероприятия по повышению лояльности сотрудников к изменениям [37]. Важным правилом является то, что трансформацию бизнес-модели надо производить поэтапно. Сначала разрабатывается новая стратегия или изменяется старая, ставятся новые стратегические цели, на базе чего далее будет модернизироваться бизнес-модель. Далее могут внедряться изменения в организационной структуре, где будут определены новые функциональные подразделения, полномочия и т.п. Далее проектируются целевые процессы, определяются информационные и материальные потоки между подразделениями, а также с внешней средой. Затем следует определить новые требования к информационным системам и спроектировать целевую ИТ-архитектуру. В рамках трансформации происходит закрепление новых полномочий и ответственности сотрудников, так как изменяется организационная структура, следовательно, система мотивации персонала должна быть также пересмотрена, чтобы она способствовала реализации стратегии, а также соответствовала новым полномочиям и ответственности структурных подразделений. Последним шагом является подбор команды, формирование системы ценностей и взаимоотношений в организации.

Но выбор инструментов для изменения бизнес-модели происходит в зависимости от проблем в организации. Причиной введения изменений в организационную структуру и перераспределение полномочий между подразделениями необходимо, когда есть фундаментальные противоречия в системе управления.

Можно сделать вывод, что изменения в бизнес модели должны быть последовательными и системными, а её элементы тесно взаимосвязаны. Поэтому и изменение одного должно сопровождаться перенастройкой остальных.

Если речь идёт о бизнес-модели для организации в целом, то рассмотренные подходы могут быть использованы для её оценки и анализа, но если мы говорим о бизнес-модели для какого-то направления деятельности компании, для отдельного подразделения или отдельной бизнес-единицы, то в таком случае наиболее подходящим вариантом эталонной бизнес-модели можно считать концептуальную бизнес-модель, которую разработали Д.Е. Климанов и О.А. Третьяк. Они, рассмотрев различные подходы к бизнес-моделям, обобщили виды деятельности, включаемые в их содержание, и предложили концептуальную бизнес-модель, которая представлена в приложении В [32].

Согласно этой концепции, модель основывается на бизнес-процессах, которые создают потребительскую ценность, а также обеспечивают деятельность компании.

Таким образом, мы можем заключить, что сущность бизнес-модели в том, что она выступает связующим звеном между элементами компании, визуализирует как все эти элементы взаимодействуют между собой и способствуют достижению целей компании. Бизнес-модель связана со стратегией компании через свои характеристики. Важнейшими составляющими бизнес-модели являются: позиционирование компании в отраслевой бизнес-системе, формула или модель прибыли, инновационная составляющая бизнеса. Стратегия компании, в свою очередь, должна отвечать на вопросы, связанные с этими элементами бизнес-модели.

2 Анализ бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр»

2.1 Характеристика развития и основных показателей ООО «Сибирский коуч-центр»

Сибирский коуч-центр – профессиональный центр бизнес-услуг обучения, развития и оценки персонала, топ-руководителей, команд. Корпоративное обучение является важным событием в жизни и развитии каждой компании. В процессе неформального общения проявляются все те качества, которые могут не проявляться в повседневной жизни. В ходе тренинга наблюдаются привычки поведения участников (реакции, способы решения задач, отношения к другим), которые влияют на достижение результата.

Для развития и диагностики компетенций персонала специалистами центра проводятся мероприятия, которые станут не просто обучением и получением новых знаний, но и будут полезны для:

- реализации стратегических задач компании;
- достижении плановых показателей и обеспечения уровня сервиса;
- повышения лояльности к компании и задачам;
- составления плана повышения эффективности каждого сотрудника.

Отдельное внимание уделяется созданию легкой поддерживающей среды для внедрения навыков в профессиональной деятельности.

Организация была зарегистрирована 19 января 2018 года. Ведётся упрощенный бухгалтерский учёт. У компании есть три основных направления, по которым она работает. Они представлены на рисунке 11.

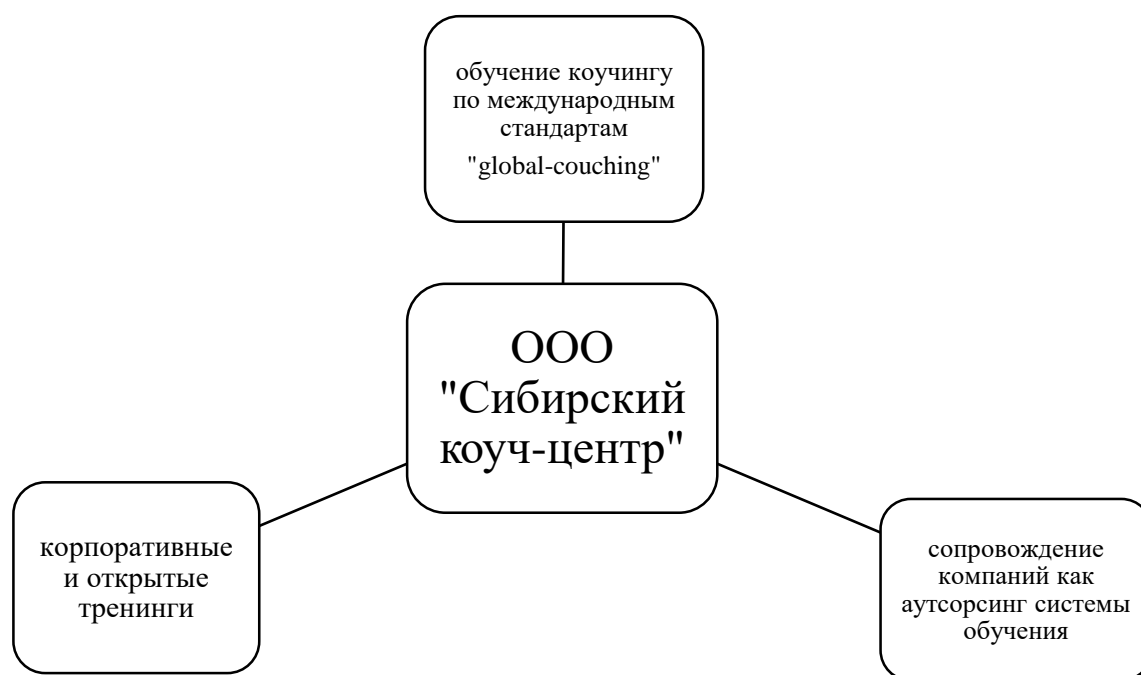


Рисунок 11 – Направления деятельности ООО «Сибирский коуч-центр»

Направления работы компании:

- коучинг руководителей и команд, менторинг специалистов по стандартам ICF;
- бизнес-тренинги в коучинговом формате (управление, продажи, развитие команд);
- трекинг развития бизнеса и команд (пакет услуг для поддержки бизнеса и достижения целей);
- профессиональное обучение коучингу (представительство Международного Университета Global Coaching);
- профессиональная подготовка внутренних бизнес-тренеров (Институт корпоративных тренеров);
- индивидуальное бизнес-обучение (циклы практикумов, индивидуальные программы развития).

Для дальнейшей работы необходимо провести финансовый анализ компании и выявить проблемные зоны. Далее на основе финансового и стратегического анализа, а также анализа текущей бизнес-модели можно будет разработать рекомендации по совершенствованию последней с учётом стратегии компании. Финансовые показатели приведены в таблице 2. Также в данной таблице приведены среднеотраслевые значения, которые рассчитаны на основе 6,89 тыс. организаций с выручкой до 10 млн. руб. в категории 70.22 «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления» [38]. В качестве среднего показателя использовано медианное значение, смысл которого в следующем: половина (50%) всех организаций имеют показатель выше медианного, другая половина – ниже.

Таблица 2 – Финансовые показатели СКЦ с 2018 по 2022 гг.

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	Среднеотраслевое значение
Рентабельность собственного капитала	100%	71%	4%	17%	15%	21,60%
Рентабельность активов	61%	59%	4%	17%	15%	6,60%
Рентабельность продаж	69%	68%	11%	51%	25%	9,90%
Коэффициент автономии	0,606	0,821	0,943	0,991	0,991	0,56
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,071	0,630	0,638	0,051	4,011	0,5
Коэффициент покрытия	2,54	6,23	18,06	107,33	112,23	2,7

2020 год был кризисным периодом для многих сфер бизнеса. Финансовые показатели в этот период заметно снизились по сравнению с 2019 годом. Но даже в этот период Сибирский коуч-центр показал неплохие финансовые результаты по итогам года. Если сравнивать со среднеотраслевыми показателями, то организация демонстрирует финансовое состояние значительно лучше, чем 50 % схожих организаций.

Рентабельность собственного капитала в 2020 году была критически низкой при среднеотраслевом значении 21,6 %. В 2021 году положение стало выравниваться, однако, оно по-прежнему хуже среднего. Докризисные значения были намного выше среднеотраслевых, что говорит о высокой отдаче вложенных средств. В 2022 году рентабельность также ниже среднеотраслевого значения. У компании нет заёмных средств, она осуществляет деятельность только за счёт собственных. Только в 2020 году были краткосрочные заёмные средства в размере 155 тыс. руб. На рисунке 12 представлена динамика объёма собственных средств организации.

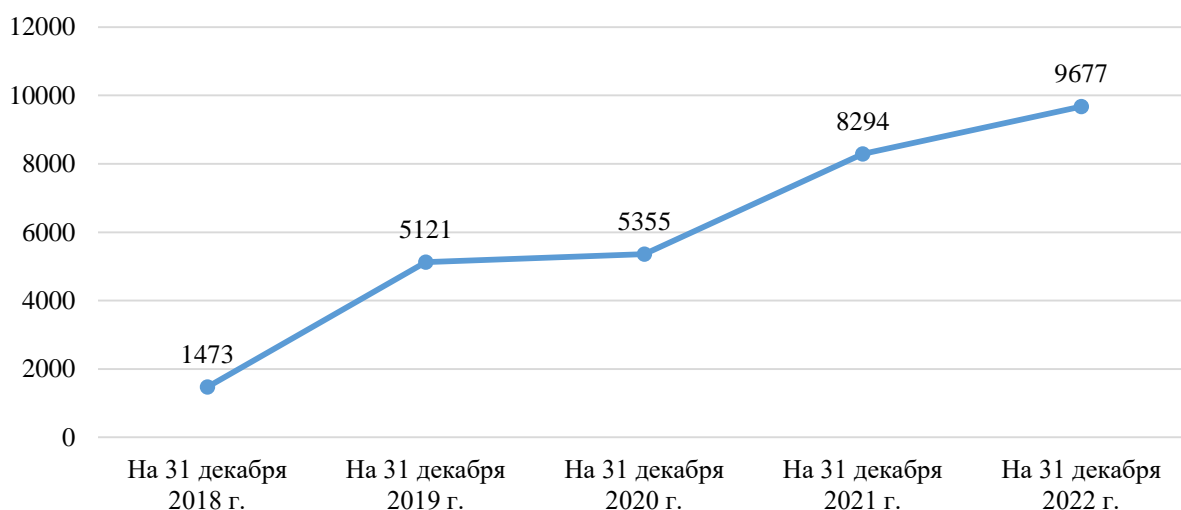


Рисунок 12 – Динамика собственного капитала ООО СКЦ в 2018-2022 гг., тыс. руб.

Мы видим непрерывный рост собственных средств, а значит причиной снижения рентабельности собственного капитала является чистая прибыль. Её динамика совместно с динамикой чистой прибыли представлена на рисунке 13.

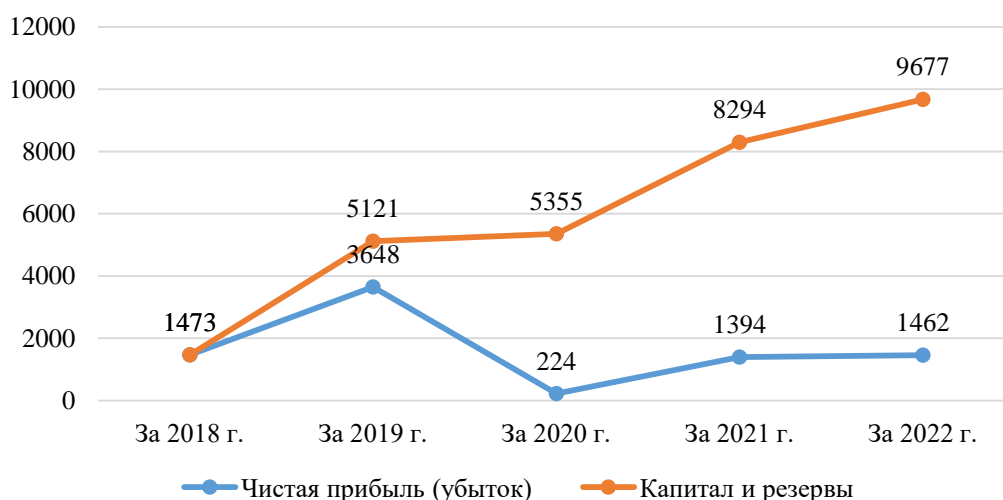


Рисунок 13 – Динамика чистой прибыли и собственного капитала ООО СКЦ в 2018-2022 гг., тыс. руб.

Чистая прибыль демонстрирует рост как в 2021, так и в 2022 году, но меньшими темпами, чем собственный капитал, поэтому рентабельность собственного капитала к концу 2022 года снижается.

В 2020 году наблюдается сильный спад чистой прибыли, в то время как собственный капитал компании вырос на 4,5 %. В посткризисный период финансовая ситуация улучшается, и даже по итогам 2022 года чистая прибыль выросла почти на 5 % по сравнению с прошлым периодом. Хотя события осени 2022 года оказали влияние на организацию, т.к. в связи с объявленной частичной мобилизацией многие мероприятия корректировались, некоторые были отменены, разработаны были новые стратегические цели и т.д.

Прибыль – это результат работы всех процессов компании, поэтому для более полной оценки ситуации надо понимать, что именно повлияло на ухудшение финансовых результатов. В большей степени на изменение чистой прибыли оказала выручка. В 2020 году она снизилась на 60 %. Очевидно, это результат локдауна, когда была объявлена самоизоляция и практически все предприятия по возможности были отправлены на дистанционную работу. После частичного снятия ковидных ограничений и выхода персонала в привычный формат работы, вновь появился спрос на услуги коуч-центра, что видно по динамике выручки (она выросла в 2021 году на 30 % по сравнению с 2020 годом и на 113% в 2022 году по сравнению с 2021 годом). Т.к. организация оказывает услуги по трём видам деятельности, то выручка складывается из всех трёх направлений. Преобладающую долю в выручке занимают тренинговые услуги (50 %).

Отдача от использования всех активов в докризисный период высокая, в 2020 году наблюдается сильное снижение, но уже в 2021 и 2022 году компания имеет значения гораздо лучшие, чем большая часть организаций в этой отрасли.

Значение коэффициента автономии намного лучше среднеотраслевого, как минимум три четверти аналогичных организаций имеют меньшую долю собственных средств в капитале. Высокая доля собственного капитала положительно характеризует устойчивость организации, однако слишком высокая доля может снижать отдачу от вложенных собственником средств, делая эффективным привлечение заемных средств.

Доля краткосрочных обязательств, обеспеченных высоколиквидными активами организации, выше, чем у большинства сопоставимых предприятий. Это снижает риск перебоев в текущих расчетах с контрагентами. Но в 2021 году значение за счет снижения денежных средств и денежных эквивалентов на 81 % коэффициент абсолютной ликвидности значительно меньше среднего по отрасли. Если понадобится срочно рассчитаться по краткосрочным обязательствам, данных средств хватит для оплаты лишь 5 % задолженностей. Это подрывает финансовую устойчивость организации. Но уже в 2022 году ситуация меняется в лучшую сторону, т.к. денежные средства и денежные эквиваленты значительно увеличились.

Утрата платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе угрожает «Сибирскому коуч-центру» намного меньше, чем большинству сопоставимых организаций, т.к. коэффициент покрытия (текущей ликвидности) значительно выше среднеотраслевого и по итогам 2022 года позволяет покрыть все краткосрочные обязательства. Связано это с тем, что в статье «финансовые и другие оборотные активы» произошёл рост по сравнению с 2020 годом почти в 1,5 раза, а в 2022 году в 1,13 раза. В эту статью баланса входит дебиторская задолженность, входящий НДС, инвестиции со сроком погашения до 12 месяцев и т.п. Динамика отражена на рисунке 14. В 2022 году показатель достиг максимального значения.

График на рисунке 14 имеет схожую тенденцию с собственным капиталом компании. Вероятнее всего весомым аргументом этой статьи активов является дебиторская задолженность, т.к. специфика данной организации в том, что существует кассовый разрыв между заключением договора, внесением оплаты за предоставляемую услугу и предоставлением услуги, поэтому мы можем наблюдать такие скачки в динамике этой статьи.

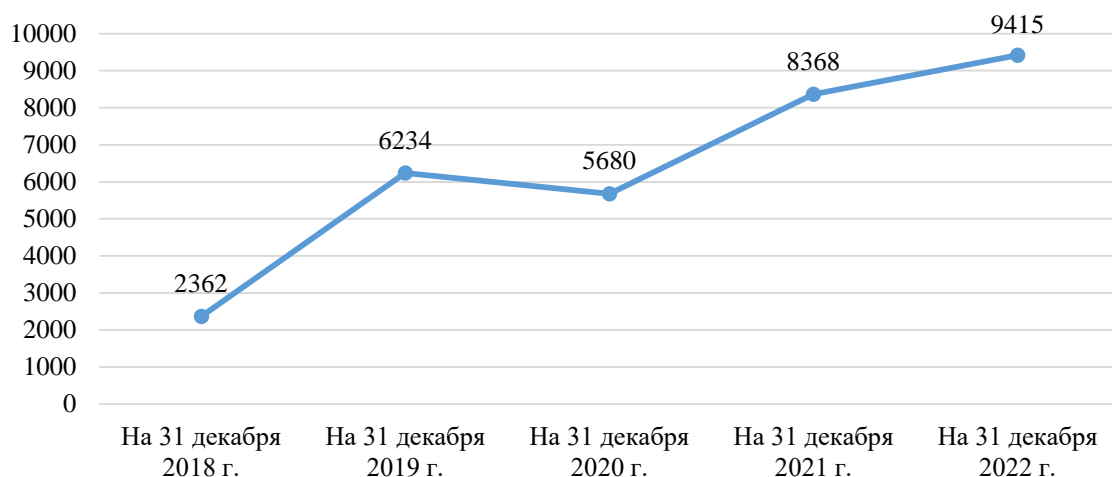


Рисунок 14 – Динамика финансовых и других оборотных активов ООО СКЦ в 2018-2021 гг., тыс. руб.

По итогу проведённого финансового анализа, делаем заключение о том, что ООО «Сибирский коуч-центр» – финансово устойчивая организация, что подтверждается также заключением аудиторской проверки [38].

В бизнес-модели компании есть два элемента, характеризующие финансовую составляющую бизнеса. Речь идёт про потоки поступления доходов и структуру затрат. Потоки поступления доходов выражаются в шести ключевых группах услуг, представленных на рисунке 15.

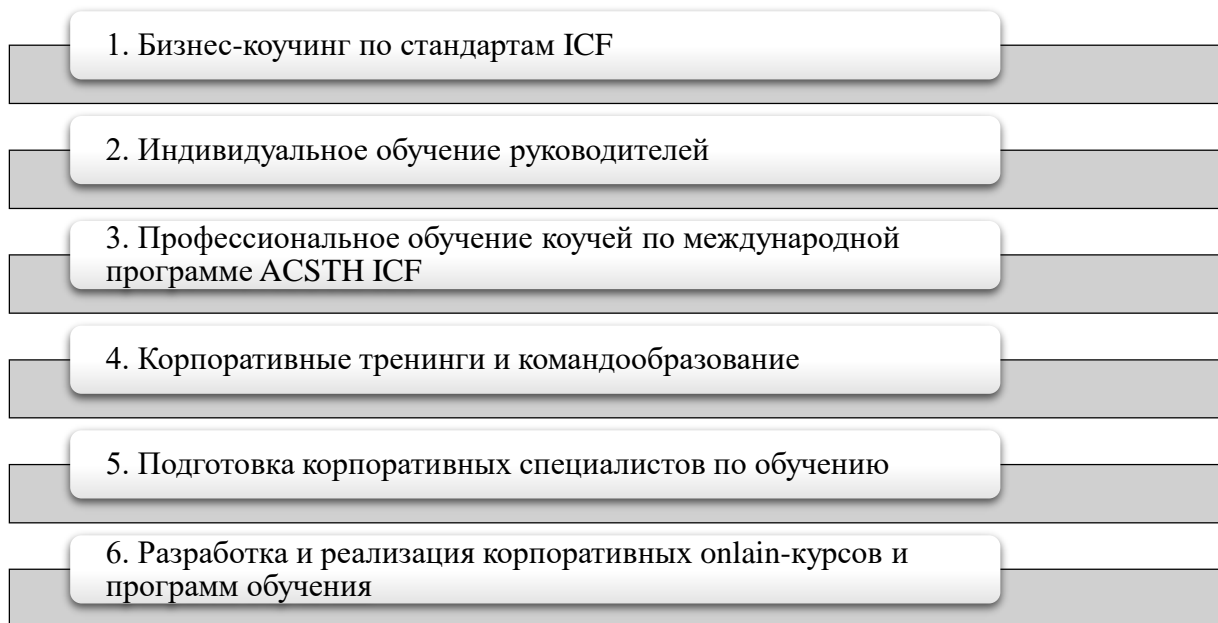


Рисунок 15 – Шесть групп услуг ООО «Сибирский коуч-центр»

Каждая группа услуг представляет собой центры маржинального дохода, поэтому включают в себя не только доходы, но и расходы. Расходная часть по каждой услуги и составляет элемент бизнес модели «структура затрат».

Основные затраты организация несёт по корпоративным тренингам и мероприятиям по командообразование, т.к. переменные издержки составляют следующие статьи расходов:

- аренда помещения для проведения тренингов;
- канцелярия для тренингов;
- затраты на организацию кофебрейков;
- заработная плата бизнес-тренеров;
- организация выездных мероприятий (транспортные расходы и расходы по аренде турбазы и т.п.).

Затраты по остальным группам услуг, связанным с проведением обучений, коуч-сессий (четыре из шести групп) в основном нематериальные:

- разработка обучающей программы;
- проведение переговоров с клиентом;
- адаптация программы под запрос клиента;
- анализ компании и сотрудников (если клиентом выступает организация).

Что касается разработки и реализации корпоративных onlain-курсов и программ обучения, то в этой группе услуг не будет переменных затрат на аренду помещения, проведение переговоров, но будут свои специфические статьи затрат:

- разработка онлайн-курсов;
- оплата онлайн-платформы, на которой проходят курсы;
- оплата услуг IT-специалиста.

В себестоимость всех групп услуг входят постоянные издержки:

- аренда офисного помещения;
- заработная плата административных сотрудников;
- канцелярия на нужды офиса.

Таким образом, мы видим взаимосвязь финансовой структуры компании с бизнес-моделью.

Итак, финансовое положение компании ООО «Сибирский коуч-центр» устойчивое, что на первый взгляд позволяет руководству принимать решения о расширении бизнеса, о совершенствовании технологии оказания услуг, о разработке новых и совершенствовании старых услуг. Т.е. компания может осуществить в рамках своей стратегии либо выход на новые рынки с уже имеющимися продуктами, либо вывод новых продуктов на старый рынок, либо совершенствование уже имеющихся продуктов на старом рынке и т.д.

Далее нужно понять, какие факторы внешней и внутренней среды оказывают наиболее сильное влияние на компанию и какие есть возможности и угрозы, соответственно, на какой стадии жизненного цикла находится отрасль, в которой действует рассматриваемая компания, какое конкурентное положение занимает объект исследования и какие в связи с этим возможны стратегии. Недавно на стратегической сессии руководство компании определило стратегические цели, поэтому в ходе анализа надо сопоставить то, что есть (цели и стратегию), с тем, что возможно (рекомендуемая стратегия в зависимости от анализа вышеперечисленных факторов).

2.2 Стратегический анализ ООО «Сибирский коуч-центр»

Для анализа стратегической ситуации организации необходимо собрать информацию о текущем положении организации, оценить отклонения от желаемого состояния и обозначить дальнейшее направление ее развития с учетом особенностей ее развития [32].

Сначала проанализируем текущую ситуацию: миссию, видение и цели компании на данный момент.

Миссия компании звучит следующим образом: «Развиваем бизнес-компетенции для получения системных результатов компании». Основной посыл заключается в том, что «СКЦ» помогает своим клиентам освоить необходимые навыки, которые принесут им соответствующие результаты. Таким образом косвенно способствуя достижению тех финансовых и нефинансовых результатов, к которым стремится компания. При этом важное уточнение: «... системных результатов». Результатом предоставляемой услуги должно быть улучшение не в одной какой-то области, а во всей системе, во всей организации. Потому что любая организация держится на людях, на своих сотрудниках. И важно наладить не только финансовые показатели, не только бизнес-процессы, но и климат в команде. Именно на такой совокупный результат направлены услуги, предоставляемые «Сибирским коуч-центром».

Видение компании следующее: создать доступные и качественные базовые тренинги для организаций. Как говорит руководитель, сейчас при выборе тренинга компании ориентируются не на предоставляемую программу, а на тренера. Поэтому СКЦ стремится создать качественную программу, которая пользовалась бы спросом не потому, что эту услугу предоставляет хороший известный бизнес-тренер, а потому что она качественная и доступная. В виду быстро меняющихся условий внешней среды на сегодняшний день, для организаций актуальна тема сохранения психологически здорового климата в организации наряду с сохранением финансовой устойчивости компании, которая от части зависит от тех, кто в ней работает, а не только от внешней среды. Важно уметь адаптироваться под текущую ситуацию. Но далеко не у всех компаний есть средства на дорогостоящие услуги тренинг-центров.

Стратегические цели компании:

- увеличение клиентской базы, чтобы иметь в сопровождении не менее 5 крупных проектов на год (крупный проект подразумевает работу с компанией, численность сотрудников в которой не менее 1500 человек);
- развитие направления «корпоративные и открытые тренинги»;
- стать первой компанией, которая имеет свои представительства в нескольких городах России (именно в сфере коучинга);
- развитие собственной школы коуч-компетентных специалистов, коуч-компетентных руководителей, переговорщиков, HR и поддерживающих профессий;
- развитие нового центра, предоставляющего образовательные программы по эмоциональному интеллекту, по развитию стратегического, креативного, творческого мышления;
- обеспечение среднемесячных поступлений денежных средств не менее 1 млн рублей.

Исходя из выше представленных целей, можем сделать вывод, что компания хочет создать новые продукты:

- образовательные услуги для коуч-компетентных специалистов, коуч-компетентных руководителей, переговорщиков, HR и поддерживающих профессий (собственная школа);
- авторская программа по российским стандартам, которая будет аккредитовываться;
- образовательные программы по эмоциональному интеллекту, по развитию стратегического, креативного, творческого мышления.

Одно из направлений деятельности «СКЦ» – корпоративные и открытые тренинг. Это направление руководство компании стремится активно развивать, в связи с чем сформулировали цель – создание «магазина тренингов». Т.е. это стратегия совершенствования старого продукта на старом рынке.

Понятно, что компания стремится наращивать объём оказываемых услуг, чтобы увеличить доходную часть бизнеса, стремится расширить спектр предоставляемых услуг, чтобы увеличить долю рынка.

Теперь проанализируем внешнюю среду компании, чтобы понять, какие существуют возможности и угрозы для реализации выбранной стратегии. Для этого проведём PEST-анализ. Полный результат анализа макросреды представлен в приложении Г. Далее кратко будут прокомментированы полученные результаты.

В результате анализа каждого выделенного фактора были сформулированы угрозы и возможности. Рынок постоянно растёт, появляется всё больше новых специалистов, но увеличивается проблема низкоквалифицированных специалистов, которые прошли, например, бесплатные онлайн-курсы, получили сертификат и считают себя профессионалами. Они предоставляют некачественные услуги, чем вызывают сомнения у клиентов в целом к данному рынку услуг. Государство хочет бороться с этой проблемой ужесточением требований к коуч-специалистам, внесением коучей в реестр и наказанием за некачественные услуги. Это является угрозой для лжеспециалистов и возможностью для высококвалифицированных бизнес-тренеров занять большую долю на рынке.

Волатильность ставки ЦБ играет роль не смотря на то, что компания не имеет кредитных задолженностей, потому что если «СКЦ» хочет расширяться, создавать новые продукты и выходить на новые рынки, то скорее всего без заёмного капитала достичь поставленных целей будет невозможно. Тренд на снижение ключевой ставки делает коммерческое кредитование более доступным, что открывает возможность выгодно воспользоваться им.

Потребителями «Сибирского коуч-центра» выступают как юридические, так и физические лица. В основном работа ведётся со средними и крупными организациями, но клиентами являются также и малый бизнес, и индивидуальные предприниматели, и физические лица. Тренинги проводятся для клиентов, работающих в любой сфере и в любой точке страны, однако преимущественно работа ведётся с Красноярскими компаниями и в целом по Красноярскому краю.

Среди субъектов малого и среднего предпринимательства наблюдается положительная тенденция. На рисунке 16 представлена информация из единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства.

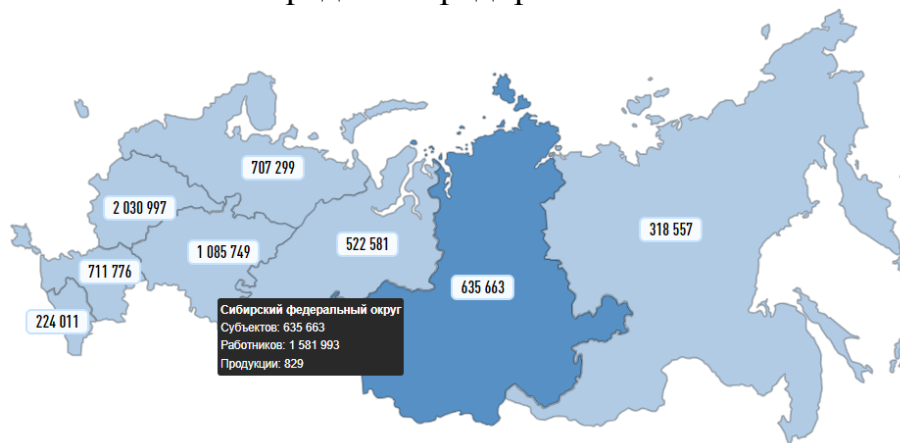


Рисунок 16 – Количество субъектов малого и среднего предпринимательства по России на 10.06.2023 г. [35]

«Стоит отметить, что при сравнении ситуации с мартом 2022 года численность субъектов малых и средних предприятий на территории Российской Федерации увеличилась на 224 тыс.» [30].

Что же касается Сибирского федерального округа, то данные представлены на рисунке 17. В частности, в Красноярском крае на 10.06.2023 всего 110669 субъекта МСП.

Положительный тренд говорит о возможностях развития тренинговых услуг, т.к. растёт число потенциальных клиентов.

На основе сформулированных угроз и возможностей можем предположить, что для развития и расширения бизнеса на рынке складывается благоприятная обстановка. Спрос на услуги коуч-центра растёт, есть свободные ниши в онлайн сфере, которые можно занять, выгодные условия кредитования позволяют привлечь дополнительные средства для финансирования разработанных проектов.

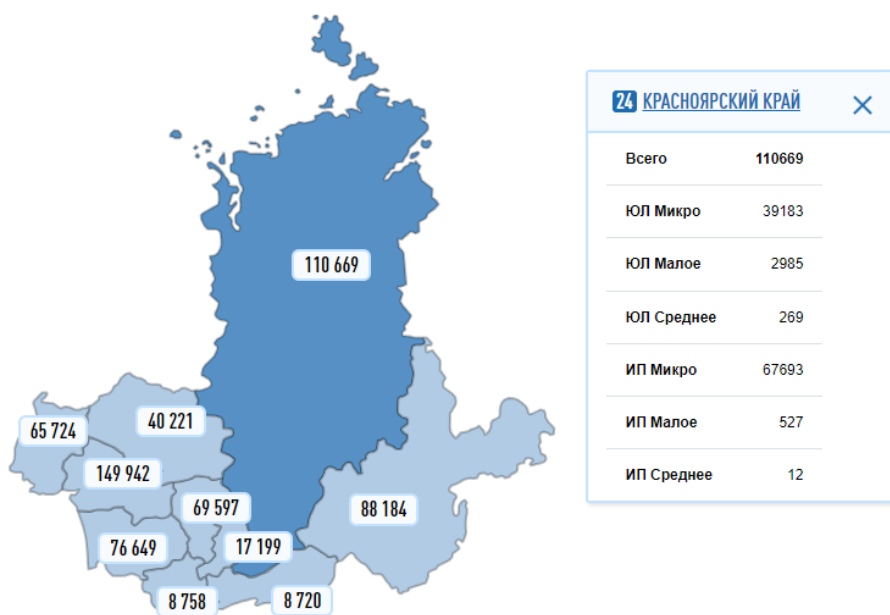


Рисунок 17 – Количество субъектов малого и среднего предпринимательства в Сибирском федеральном округе на 10.06.2023 г. [13]

Теперь надо спуститься на микроуровень и проанализировать отрасль консалтинговых услуг. В первую очередь надо определить, на какой стадии жизненного цикла она находится. Далее посмотреть, какую конкурентную позицию в отрасли занимает анализируемая компания.

Аналитики утверждают, что рынок коучинга в России активно растёт. За последний год объём рынка составил около 100 млн. долл. Но при этом российский рынок в десятки раз меньше американского рынка, который является мировым лидером [21].

Портал «ВсеТренинги.ру» [31] провёл исследование тренингового рынка в Красноярске и предоставил некоторые статистические данные. На рисунке 18 приведена средняя стоимость тренингов в Красноярске с IV квартала 2019 года

по IV квартал 2022 года. Но последний квартал 2022 года представлен на текущий момент, поэтому эти данные нельзя считать полными.

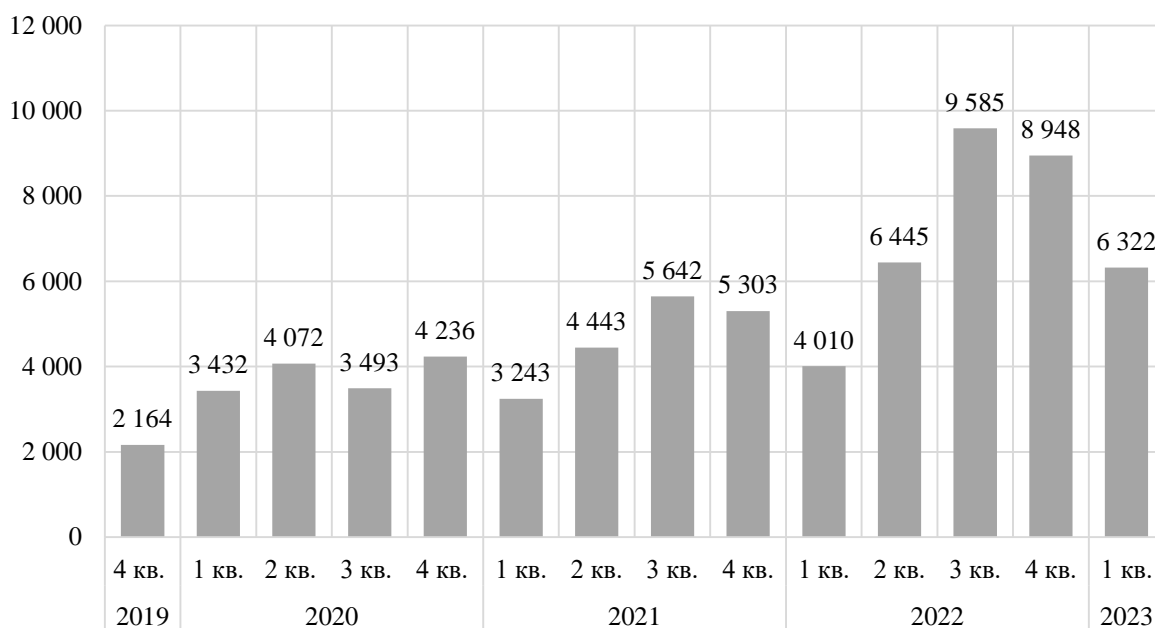


Рисунок 18 – Стоимость тренингов в Красноярске с IV квартала 2019 года по I квартал 2023 года, руб.

Средняя стоимость одного тренингового дня на данный момент – 11 090 рублей, а средняя стоимость тренинга на данный момент – 19 590 рублей. Наблюдается положительный тренд цены (варьирование цены происходит в интервале 1-60 % в квартал), который характерен для стадии жизненного цикла – рост. Согласно статье «Рынок коучинга в России: особенности развития и перспективы» [28], стоимость одной сессии у востребованного коуча может составлять до 25 тыс. рублей / час. Стоимость часовой сессии новичка в коучинге или рядового коуча – 2-3 тыс. рублей, а иногда 5 тыс. рублей.

Следующий показатель, который привёл выше указанный портал – количество проводимых тренингов в Красноярске с IV квартала 2019 года по I квартал 2023 года. График представлен на рисунке 19.

На графике присутствует явный тренд на снижение, но это можно объяснить влиянием факторов макросреды, таких как начавшаяся пандемия в 2020 году, сложная политическая ситуация в 2022 году. Можно прогнозировать и дальнейшее снижение предложения, т.к. в 2023 году принят федеральный закон в отношении оказания образовательных услуг, который не позволяет теперь частным тренерам оказывать услуги без предварительной регистрации и согласования. Нельзя однозначно сказать, что идёт снижение спроса на услуги коуч-специалистов, потому что количество заявок на проведение тренингов не имеет такого явного тренда. Однако, складывается интересная тенденция, потому что количество заявок в разы меньше, чем количество проводимых тренингов. Но в Красноярске популярными являются открытые тренинги, которые проводятся не по заявкам, а по инициативе тренинг-центров.



Рисунок 19 – Количество тренингов, проводимых в Красноярске и количество заявок с IV квартала 2019 года по I квартал 2023 года, ед.

В таблице 3 приведён рейтинг рубрик по соотношению количества заявок и количества проведённых тренингов за последние полгода. Коэффициент показывает, какую долю составляет число заявок в количестве проведённых тренингов, другими словами, востребованность рубрик. Т.к. мы увидели из прошлого графика, что проводимые тренинги значительно превышают заявки, важно понимать, насколько востребованы эти тренинги.

Таблица 3 – Рейтинг рубрик по количеству заявок в Красноярске за последние полгода

Рубрика	Количество тренингов	Количество заявок	Коэффициент*	Средняя стоимость
Тренинги для тренеров	21	18	0,86	14 892
Реклама и маркетинг	8	5	0,63	9 750
Отчёты и документооборот	21	8	0,38	5 820
Тренинги для руководителей	72	26	0,36	12 110
Управление персоналом	73	26	0,36	10 578
Личная эффективность	84	24	0,29	6 563
Продажи и переговоры	15	2	0,13	18 036

* Коэффициент отражает соотношение количества заявок к количеству тренингов

Лидером оказались тренинг для бизнес-тренеров, т.к. эта профессия набирает сейчас обороты. Плюс ко всему, в ходе анализа макросреды было выяснено, что коучеров и бизнес-тренеров хотят внести в реестр профессий.

«Сибирский коуч-центр» занимается обучением этих специалистов и одна из стратегических целей заключается в открытии собственной школы коуч-специалистов. Можем считать эту цель оправданной и достижимой.

Теперь важно понять, какую конкурентную позицию занимает «Сибирский коуч-центр», чтобы можно было выбрать стратегию и в следующей части работы проанализировать текущую бизнес-модель и разработать предложения по её совершенствованию.

Руководство компании считает своим ближайшим конкурентом консалтинговую компанию «REZON» [2], которая предоставляет схожий перечень услуг своим клиентам и действует на рынке с 2003 года. Согласно рейтингу портала «ВсеТренинги.ру» [31], ближайшим конкурентом «СКЦ» является центр обучения и профессионального развития «Илан» [11]. В таблице 4 располагаются ключевые факторы успеха каждой из трёх упомянутых компаний.

Таблица 4 – Ключевые факторы успеха ООО «Сибирской коуч-центр» [29] и его ближайших конкурентов

Компания	КФУ 1	КФУ 2	КФУ 3
ООО «СКЦ»	Универсальность. Полный спектр услуг, предоставляемых физическим лицам, юридическим лицам, работающим в любой сфере	Авторские программы. Которые регулярно обновляются и совершенствуются	Лицензированное обучение коучеров внутри компании с выдачей дипломов государственного образца
Консалтинг-центр «REZON»	Более 18 лет опыта позволяет учитывать все детали работы и избегать ошибок "молодости"	Сотрудничество только с лучшими экспертами: бизнес-тренерами, коучами, HR-консультантами	Невысокие цены относительно рыночных
«Илан» (центр обучения и профессионального развития)	Различный формат проведения мероприятий	Высококвалифицированные специалисты	Возможность индивидуального обучения

Центр обучения и профессионального развития «Илан» в июле 2022 года был на 1 месте рейтинга, в то время как «Сибирский коуч-центр» занимал вторую позицию, но сейчас опустился на 4 строчку, а анализируемая компания наоборот заняла лидирующую позицию.

Основными критериями оценки компании, исходя из таблицы 4, являются:

- широта набора предоставляемых услуг;
- формат проведения мероприятий;
- программы, по которым проводится обучение;
- квалификация сотрудников;
- рейтинг компании согласно отзывам клиентов.

В таблице 5 представлено сравнение компаний по первому критерию. «Сибирский коуч-центр» имеет преимущество широты предоставляемых услуг, как и было отмечено в таблице 4 в качестве КФУ 1.

В этой же таблице фактически проведён анализ по второму критерию – формат проведения мероприятий.

Таблица 5 – Сравнение компаний по предоставляемым услугам, составлено автором Захаревич К.Д.

Услуги	Сибирский коуч-центр	Консалтинг-центр «REZON»	Центр обучения и профессионального развития «Илан»
Подбор персонала	Да	Да	Нет
Оценка персонала	Да	Да	Да
Тренинги по развитию soft-skills	Да	Да	Нет
Тимбилдинг	Да	Да	Нет
Бизнес-игры	Да	Да	Нет
Видеокурсы	Да	Да	Да
Профессиональное обучение коучингу	Да	Нет	Нет
Индивидуальное бизнес-обучение	Да	Нет	Да
Тренинги по продажам и переговорам	Да	Нет	Нет
Онлайн-семинары и вебинары	Да	Нет	Да
Профессиональные фестивали	Да	Да	Да
Бизнес-семинары и тренинги для руководителей	Да	Да	Да
Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	Да	Да	Да
ИТОГО:	13	9	7

Третий критерий подразумевает наличие авторских программ, аккредитованные программы, возможность выдачи дипломов государственного образца или сертификатов. В таблице 6 мы сравнили компании по наличию разного вида программ обучения. Все три компании являются конкурентами друг другу по этому критерию, т.к. все имеют авторские программы, которые аккредитованы и позволяют выдавать дипломы государственного образца клиентам, прошедшим обучение. Но характер и тематика программ различается, поэтому можем говорить о том, что рассматриваемые компании являются друг другу косвенными конкурентами. Консалтинг-центр «REZON» и центр обучения и профессионального развития «Илан» специализируются на узконаправленных курсах повышения квалификации и обучения.

Таблица 6 – Сравнение компаний по видам программ

Программа	Сибирский коуч-центр	Консалтинг-центр «REZON»	Центр обучения и профессионального развития «Илан»
Авторские программы	Да	Да	Да
Аккредитованные программы	Да	Да	Нет
Программы с выдачей дипломов государственного образца	Да	Да	Да
Узконаправленные программы для специалистов (бухгалтеры, юристы, финансисты и т.п.)	Да	Да	Да
ИТОГО:	4	4	4

На сайте «Flamp.ru» [24], мы сравнили рейтинг трёх компаний по отзывам потребителей. На рисунке 20 приведён этот рейтинг.



Рисунок 20 – Рейтинг компаний по версии «Flamp.ru» [24]

Ещё одним способом оценки конкурентных позиций является оценка доли рынка, занимаемой компанией. На портале «ВсеТренинги.ру» публикуется расписание всех тренингов. На данный момент есть расписание даже на декабрь 2023 года. Всего пока представлено 80 тренингов, из них 66 от «Сибирского коуч-центра», т.е. 82,5 % предложения на данный момент представлено анализируемой организацией.

По итогам конкурентного анализа можем говорить о том, что «Сибирский коуч-центр» занимает доминирующую позицию и оправдывает первую позицию в рейтинге по версии портала «ВсеТренинги.ру».

Итогом анализа внешней среды компании является выделение возможностей и угроз. Они представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Возможности и угрозы ООО «Сибирский коуч-центр» по итогам анализа факторов внешней среды

Возможности	Угрозы
Развитие новой ниши - онлайн-коучинга даёт возможность разработки новых продуктов	Рост конкуренции не позволяет быстро занять большую долю рынка
Увеличение спроса на услуги коуч-центров благодаря развитию культуры коучинга в компаниях	Онлайн-тренинги могут временно стать субститутами предоставляемых услуг (временно, потому что традиционный формат проведения тренингов остаётся на первом месте)
Доступность кредитов для расширения бизнеса	Ужесточение требований к специалистам и стандартов в сфере коучинга увеличивает входные барьеры на рынок
Рост объектов малого и среднего предпринимательства увеличивает число потенциальных покупателей, рост спроса на продукт	Повышение цен на обучение специалистов сокращает возможности иметь в штате высококвалифицированных бизнес-тренеров
Возможность найма сотрудников с других районов края, страны или даже мира	Увеличение курса доллара ведёт к увеличению комиссии, к увеличению стоимости продукта и соответственно к снижению спроса
Вытеснение с рынка специалистов, предоставляющих некачественные услуги	Расходы населения увеличиваются, что вынуждает работодателей повышать заработную плату сотрудникам, а значит, снижать расходы по другим статьям, чтобы сохранять устойчивое финансовое положение
Люди сейчас более склонны к дополнительным обучением, что увеличивает спрос на услуги	Нежелание сотрудников проходить обучения вынуждает руководство сокращать эту статью расходов и отказываться от услуг коуч-центров (снижение спроса)

Сложно определить точно стадию жизненного цикла отрасли консалтинговых услуг, т.к. специалисты-аналитики говорят о том, что рынок растёт и развивается, как во всём мире, так и в России. Но на уровне Красноярского края и конкретно города Красноярска мы наблюдаем тенденцию к сокращению объёма предложения услуг, стагнации спроса на рассматриваемые услуги. Поэтому, исходя из проведённого анализа, определим стадию жизненного цикла – зрелость. Теперь, когда мы определили, что отрасль консалтинговых услуг находится на стадии зрелости, а компания «Сибирский коуч-центр» занимает лидирующую позицию на рынке, мы можем определить стратегию, которой целесообразно придерживаться компании. Определим её по матрице ADL, которая представлена в таблице 8. Согласно матрице, оптимальными стратегиями являются «рост 1-3» и «стабильность 1».

Таблица 8 – Матрица жизненного цикла продукта и стратегий бизнеса (матрица АДЛ)

Конкурентная позиция фирмы	Относительный возраст отрасли			
	рождение	рост	зрелость	старение
Доминирующая	Рост 1	Рост 1, 2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3
Сильная	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4, Отход 1
Благоприятная	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2
Проблематичная	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4, Отход 1	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2	Стабильность 4 Отход 2-4
Слабая	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2, 3 Отход 1, 2	Стабильность 3,4 Отход 1, 2	Отход 2-5

Ранее было сказано, что компания нацелена на развитие продукта, расширение ассортимента, модификация уже существующих продуктов, выход на новые сегменты рынка (открытие представительств в других городах страны). Компания верно выбрала стратегию концентрического роста.

Теперь нужно проанализировать бизнес-модель компании и понять, какие изменения необходимо внести в неё, чтобы она соответствовала текущей стратегии и содействовала достижению поставленных целей.

2.3 Анализ и оценка текущей бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр»

В первой главе работы были рассмотрены несколько видов бизнес-моделей, но все они опирались на базовый набор секторов шаблона. Как мы выяснили, модель Остервальдера и Пинье является наиболее простой, удобной и известной, поэтому проведём анализ по их шаблону. В приложении Г можно увидеть текущую модель «Сибирского коуч-центра». Особенность компании заключается в том, что она является проектной. Каждый новый запрос клиента – потенциальный проект, т.к. не смотря на имеющиеся стандартные программы обучения, «Сибирский коуч-центр» придерживается принципа – индивидуальный подход к каждому клиенту. Это значит, что под каждого клиента подбирается программа, которая претерпевает некоторые изменения согласно запросам и проблемам потребителя. Плюс, стратегические цели компании также являются по своей сути проектами, под которые мы должны адаптировать текущую бизнес-модель.

Анализ бизнес-модели включает в себя четыре этапа, выделенные в учебнике [32]:

1. Создаем матрицу соответствия элементов бизнес-модели.

2. Задаем вопрос: «Соответствует ли каждая пара элементов, образующая квадрат матрицы, друг другу?». Если элементы соответствуют, клетку матрицы закрашиваем. Незакрашенными должны остаться только те клетки, где элементы не соответствуют друг другу.

3. Если остается строка или столбец, в котором все клетки не закрашены, это означает, что не сформулирован соответствующий элемент модели.

4. Определяем недостающий элемент модели.

Мы должны попарно сопоставить элементы бизнес-модели и определить недостающие элементы.

Сначала сопоставим ценностные предложения и потребительские сегменты. Т.к. «Сибирский коуч-центр» предлагает широкий спектр услуг, то логично, что компания ориентируется на несколько сегментов потребителей. На рисунке 21 представлена сегментация целевой аудитории компании.

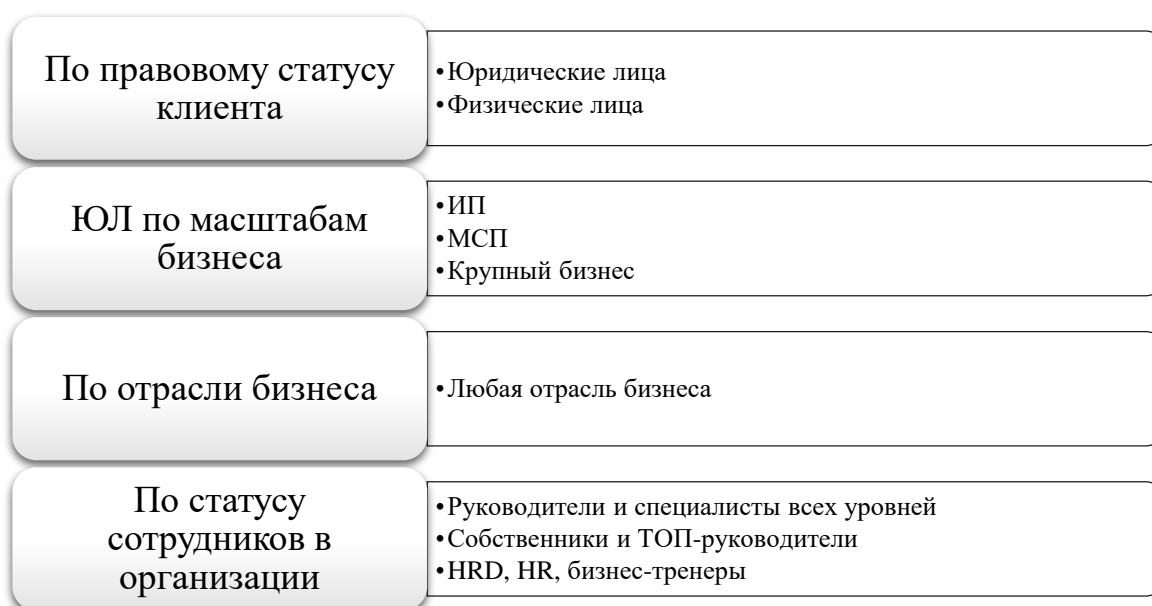


Рисунок 21 – Сегментация целевой аудитории ООО «Сибирский коуч-центр»

На рисунке 22 сегментация потребителей представлена в формате двух сегментов, каждый из которых делится на три типа потребителей.

По таблице мы видим, что каждому потребительскому сегменту сформулировано ценностное предложение. Юридические лица являются самыми сложными клиентами, т.к. этому потребительскому сегменту требуется предоставление самого сложного и объёмного ценностного предложения. Компания хоть и работает как с юридическими, так и с физическими лицами, но всё же большая часть услуг рассчитана на первый сегмент, поэтому для них сформулировано самое большое предложение. Однако, услуги для второго сегмента пользуются спросом, что является возможностью развития услуг именно для этой категории потребителей.

Организация охватывает широкую аудиторию, что является её преимуществом, т.к. уже есть портфолио успешно реализованных проектов с абсолютно разными клиентами.

Ценностные предложения	Потребительские сегменты					
	Юридические лица			Физические лица		
	ИП	МСП	Крупный бизнес	Руководители и специалисты всех уровней	Собственники и ТОП-руководители	HRD, HR, бизнес-тренеры
Комплексная оценка персонала и руководителей по необходимым компетенциям						
Разработка индивидуальной программы						
Обучение и развитие компетенций:						
линейных сотрудников						
функциональных руководителей						
топ-руководителей и собственников бизнеса						
Проведение стратегических и фасилитационных сессий в формате абонентского сопровождения						
Получение новой профессии						

Рисунок 22 – Матрица соответствия «Потребительские сегменты – Ценностное предложение»

Теперь рассмотрим соответствие потребительских сегментов и взаимоотношений с клиентами (рисунок 23).

Взаимодействие с клиентами	Потребительские сегменты					
	Юридические лица			Физические лица		
	ИП	МСП	Крупный бизнес	Руководители и специалисты всех уровней	Собственники и ТОП-руководители	HRD, HR, бизнес-тренеры
Встреча с клиентом (обсуждение потребностей, подбор необходимой услуги)						
Подписание договора						
Сопровождение процесса реализации услуги бизнес-тренером						
Посттренинговое сопровождение бизнес-тренером						
Приглашение на мероприятия после оказания услуги						

Рисунок 23 – Матрица соответствия «Взаимоотношения с клиентами – Потребительские сегменты»

Компания настроена на выстраивание долгосрочных отношений с клиентами, поэтому поддерживает со всеми потребительскими сегментами несколько видов взаимодействий. Самые длительные и тесные взаимоотношения выстраиваются с юридическими лицами. Это оправдано тем, что в ходе

сопоставления потребительских сегментов и ценностных предложений мы выявили, что этому сегменту потребителей оказывается наиболее широкий перечень услуг, предоставляется наибольшая ценность.

Мы посмотрели, как соотносятся потребительские сегменты с ценностными предложениями, какие взаимоотношения с ними выстраивает компания и теперь рассмотрим через какие каналы происходит сбыт продукции тем или иным потребительским сегментам (рисунок 24).

Каналы сбыта	Потребительские сегменты					
	Юридические лица			Физические лица		
	ИП	МСП	Крупный бизнес	Руководители и специалисты всех уровней	Собственники и ТОП-руководители	HRD, HR, бизнес-тренеры
Корпоративный сайт						
Страницы в социальных сетях						
Личная встреча						
Телефонный звонок						
Дистанционное сотрудничество						

Рисунок 24 – Матрица соответствия «Потребительские сегменты – Каналы сбыта»

Т.к. виды коммуникаций с клиентами самые разнообразные и с каждым потребительским сегментом компания поддерживает сразу несколько видов взаимоотношений, то и каналы сбыта для каждого сегмента разнообразны. Преимущество компании в том, что с каждым потребителем можно выстроить взаимоотношения через несколько каналов в зависимости от удобства для клиентов.

Следующим этапом рассмотрим соответствие ценностных предложений ключевым видам деятельности (рисунок 25).

Ценностные предложения	Ключевые виды деятельности		
	Корпоративные и открытые тренинги	Сопровождение компаний как аутсорсинг системы обучения	Обучение коучингу по международным стандартам "global-coaching"
Комплексная оценка персонала и руководителей по необходимым компетенциям			
Разработка индивидуальной программы			
Обучение и развитие компетенций:			
линейных сотрудников			
функциональных руководителей			
топ-руководителей и собственников бизнеса			
Проведение стратегических и фасилитационных сессий в формате абонентского сопровождения			
Получение новой профессии			

Рисунок 25 – Матрица соответствия «Ценностные предложения – Ключевые виды деятельности»

Наибольшая ценность предлагается в ходе осуществления первого вида деятельности. Направление «корпоративные и открытые тренинги» хорошо развито в компании и является перспективным, поэтому его компания в рамках своей стратегии хочет усовершенствовать, расширить, а значит увеличится ценностное предложение. Второе направление также имеет большую ценность. Оно реализуется для потребительского сегмента «юридические лица».

На рисунке 26 теперь рассмотрим соответствие ключевых видов деятельности с каналами сбыта и с взаимодействиями с клиентами.

Взаимодействие с клиентами	Ключевые виды деятельности		
	Корпоративные и открытые тренинги	Сопровождение компаний как аутсорсинг системы обучения	Обучение коучингу по международным стандартам "global-coaching"
Встреча с клиентом (обсуждение потребностей, подбор необходимой услуги)			
Подписание договора			
Сопровождение процесса реализации услуги бизнес-тренером			
Посттренинговое сопровождение бизнес-тренером			
Приглашение на мероприятия после оказания услуги			
Каналы сбыта			
Корпоративный сайт			
Страницы в социальных сетях			
Личная встреча			
Телефонный звонок			
Дистанционное сотрудничество			

Рисунок 26 – Матрица соответствия «Взаимодействие с клиентами – Каналы сбыта – Ключевые виды деятельности»

Первые два вида деятельности, касающиеся проведения обучений или каких-либо мероприятий для компаний и их сотрудников, предполагают все виды взаимодействия с клиентами, в то время как обучение коучингу по международной программе лишь подписание договора и сопровождение специалистом в процессе оказания услуги.

По каналам сбыта ситуация обстоит таким же образом. Дистанционное сотрудничество соответствует только обучающим программам, в то время как первые два вида деятельности предполагают сбыт через все остальные каналы.

Теперь нужно понять, насколько в бизнес-модели необходимые ресурсы соответствуют ключевым видам деятельности (рисунок 27).

Почти все ресурсы необходимы для оказания каждой из услуг, кроме обучающих курсов, проводимых в дистанционном формате, для которых не

требуется аренда помещения. Ключевыми ресурсами являются сотрудники (а именно бизнес-тренеры, которые реализуют услуги) и программы, по которым реализуются все мероприятия.

Ресурсы	Ключевые виды деятельности		
	Корпоративные и открытые тренинги	Сопровождение компаний как аутсорсинг системы обучения	Обучение коучингу по международным стандартам "global-coaching"
Бизнес-тренеры			
Программы обучения, тренингов, проводимых мероприятий			
Помещения для проведения мероприятий			

Рисунок 27 – Матрица соответствия «Ресурсы – Ключевые виды деятельности»

Следующее, что мы рассмотрим, это сопоставление партнёров и ключевые виды деятельности (рисунок 28).

Партнёры	Ключевые виды деятельности		
	Корпоративные и открытые тренинги	Сопровождение компаний как аутсорсинг системы обучения	Обучение коучингу по международным стандартам "global-coaching"
Международный университет "Global Coaching"			
Арендодатели			
Бизнес-аналитики			

Рисунок 28 – Матрица соответствия «Партнёры – Ключевые виды деятельности»

Международный университет "Global Coaching" соответствует только направлению «Обучение коучингу по международным стандартам», т.к. компания «Сибирский коуч-центр» является представителем университета и проводит обучение по материалам университета в лице Юлии Александровны Овечко. Были добавлены партнёры: арендодатели и бизнес-аналитики. Т.к. компания проводит довольно много тренингов и других подобных мероприятий, то постоянно требуется искать помещение для этих целей, соответственно партнёр-арендодатель необходим. Партнёрство с бизнес-аналитиком необходимо для проведения качественного анализа бизнеса компаний-клиентов и оказания наиболее полной и качественной услуги по сопровождению бизнеса. Результат проведённого анализа представлен в приложении Д.

Исходя из проведённого анализа бизнес-модели, можем выделить три бизнес-единицы, соответствующие трём видам деятельности. Третье направление «Обучение коучингу по международным стандартам» довольно специфическое, т.к. ему соответствует свой сегмент потребителей, каналы сбыта,

взаимодействия с клиента, ресурсы, не характерные для других направлений. В будущем это направление может быть закрыто, считает директор компании.

Таким образом, получается, что на данный момент у компании есть три вида деятельности, которые разделяются на шесть групп услуг, в каждой из которых есть несколько программ. Планируется расширение ассортимента предоставляемых услуг, охват ещё большей аудитории по некоторым продуктам. В следующем разделе мы разработаем предложения по модернизации текущей бизнес-модели с учётом тех стратегических целей, которые поставила себе компания и с учётом тех проектов, которые необходимо реализовать для достижения этих целей.

В ходе анализа бизнес-модели не было выявлено недостающих элементов, кроме элемента «партнёры», где мы добавили арендодателя и бизнес-аналитика в качестве партнёров для видов деятельности «корпоративные и открытые тренинги» и «сопровождение компаний как аутсорсинг системы обучения», соответственно.

Для модернизации бизнес-модели от «как есть» до «как надо» необходимо представить стратегические цели в единой концепции со связями, т.е. построить, так называемое, дерево целей, декомпозировать цели на подцели или задачи, другими словами, мероприятия по достижению поставленных целей. Причём, информативнее будет распределить цели по перспективам системы сбалансированных показателей (ССП). Это даст понимание того, на какие функциональные подразделения ложится ответственность за изменения в бизнес-модели, и кто будет отвечать за достижение той или иной цели.

Перечислим стратегические цели:

1. Увеличение клиентской базы, чтобы иметь в сопровождении не менее 5 крупных проектов на год (крупный проект подразумевает работу с компанией, численность сотрудников в которой не менее 1500 человек);
2. Развитие направления «корпоративные и открытые тренинги»;
3. Стать первой компанией, которая имеет свои представительства в нескольких городах России (именно в сфере коучинга);
4. Создание собственной школы коуч-компетентных специалистов, коуч-компетентных руководителей, переговорщиков, HR и поддерживающих профессий;
5. Открытие нового центра, предоставляющего образовательные программы по эмоциональному интеллекту, по развитию стратегического, креативного, творческого мышления;
6. Среднемесячная сумма прихода денежных средств не менее 1000000 рублей.

На рисунке 29 цели распределены по перспективам СПП.

Финансы

- Среднемесячная сумма прихода денежных средств не менее 1000000 рублей

Клиенты и партнёры

- Развитие клиентской базы, чтобы иметь в сопровождении не менее 5 крупных проектов на год

Внутренние бизнес-процессы

- Стать первой компанией, которая имеет свои представительства в нескольких городах России (именно в сфере коучинга)
- Развитие собственной школы коуч-компетентных специалистов, коуч-компетентных руководителей, переговорщиков, HR и поддерживающих профессий

Персонал, потенциал и развитие

- Развитие нового центра, предоставляющего образовательные программы по эмоциональному интеллекту, по развитию стратегического, креативного, творческого мышления
- Развитие направления «корпоративные и открытые тренинги»

Рисунок 29 – Связь стратегических целей «СКЦ» с ССП

Большая часть целей приходится на внутренние бизнес-процессы компании. Связано это со стратегией компании по расширению ассортимента услуг, по расширению бизнеса. На рисунке 30 мы показали взаимосвязь целей между собой по перспективам ССП.



Рисунок 30 – Связь целей между собой по перспективам ССП

Каждая цель требует декомпозиции, чтобы понимать, какие этапы и ресурсы необходимы для её реализации. Это представлено в работе далее.

3 Оценка эффективности бизнес-модели тренингового центра

3.1 Рекомендации по совершенствованию бизнес-модели ООО «Сибирский коуч-центр»

Стратегические цели в бизнес-процессах являются стратегическими проектами, которые требуют декомпозиции. Самая крупная цель – стать первой компанией, которая имеет свои представительства в нескольких городах России. Её декомпозицию можно увидеть на рисунке 31. Помимо тех задач, до которых мы декомпозировали цель, есть ещё одна важная задача – нанять представителей в каждом городе, где планируется открытие центров. Сейчас уже есть несколько потенциальных специалистов, которые могут стать представителями. Эта цель вносит коррективы в организационную структуру компании, в функциональные обязанности руководителей, в бизнес-модель.



Рисунок 31 – Декомпозиция цели «стать первой компанией, которая имеет свои представительства в нескольких городах России»

В бизнес-модели надо изменить потребительские сегменты. Добавится ещё одна классификация по территориальной принадлежности, т.к. сейчас «Сибирский коуч-центр» работает преимущественно в Красноярском крае и редко в других регионах страны (если и работает, то в качестве приглашённого гостя или организатора разовых мероприятий). В перечень предоставляемых услуг изменений вноситься не будет, т.к. эти представительства будут оказывать тренинговые услуги. Созданные центры будут ещё одним источником доходов для компании, значит область «поток поступления доходов» в бизнес-модели будет дополнена. Также это ещё один канал сбыта. Любой проект требует

финансовых вложений, поэтому это будет крупная статья затрат и она должна быть отражена в структуре издержек в бизнес-модели.

Второй крупный проект – создание собственной школы коуч-компетентных специалистов, коуч-компетентных руководителей, переговорщиков, HR и поддерживающих профессий. Он также требует немалых финансовых вложений, что должно найти отражение в структуре издержек бизнес-модели. На рисунке 32 декомпозирована эта цель.

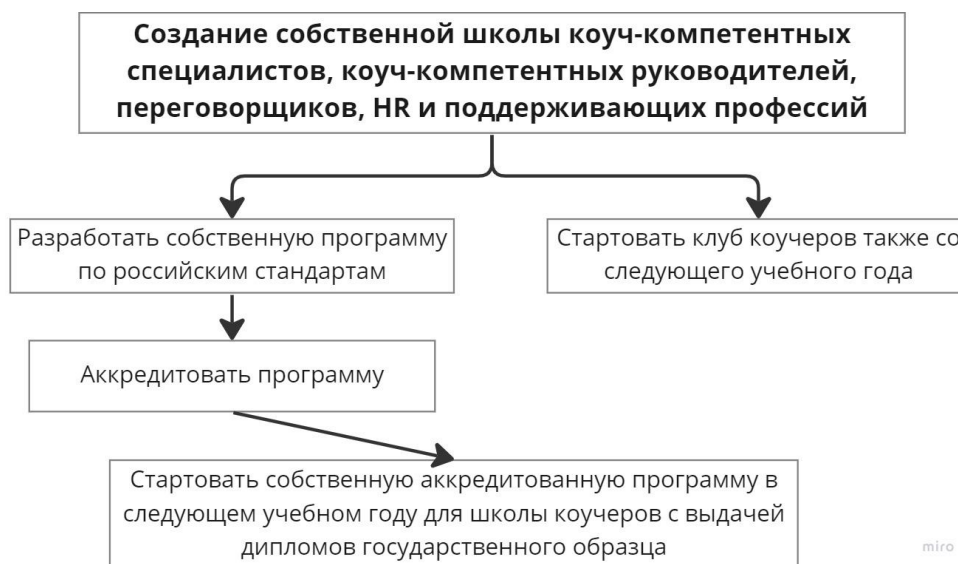


Рисунок 32 – Декомпозиция цели «создание собственной школы коуч-специалистов»

Услуги школы будут новым источником доходов для компании. Дополнительным вариантом дохода может стать аккредитованная программа, если сделать её ещё одним продуктом компании и использовать её не только в рамках своей учебной деятельности. Сейчас компания занимается внутренним обучением специалистов также с выдачей дипломов государственного образца, но открытие школы позволит выйти на более широкую аудиторию, потому что выпускники школы не обязаны быть трудоустроенными в «Сибирский коуч-центр».

Открытие нового центра (четвёртого) становится третьим крупным проектом компании в рамках стратегических целей. Это новая услуга, с которой коуч-центр хочет выйти на существующий рынок, где уже имеет клиентскую базу. Декомпозиция этой цели на рисунке 33.

Эта цель требует и маркетингового исследования, т.к. это новый продукт, и разработки новой программы, оформление нового каталога услуг. Это новая потребительская ценность, которую будет предоставлять компания. Сегменты потребителей останутся теми же, потому что эта услуга подойдёт как руководителям, так и рядовым сотрудникам, вне зависимости от отрасли, в которой они работают.

Цель – развитие направления «корпоративные и открытые тренинги» предполагает создание «магазина тренингов». Скорее всего это будет

дополнительный раздел корпоративного сайта, как электронный каталог, в котором потребитель сможет подобрать себе курс тренингов, соответствующий его запросам. Тоже как модернизация услуги. Дополнительная ценность в данном случае будет в том, что это автоматизация «подготовительного» этапа, когда обсуждаются запросы и потребности клиента, составляется индивидуальная программа. За счёт автоматизации экономится время и клиента, и представителя компании.

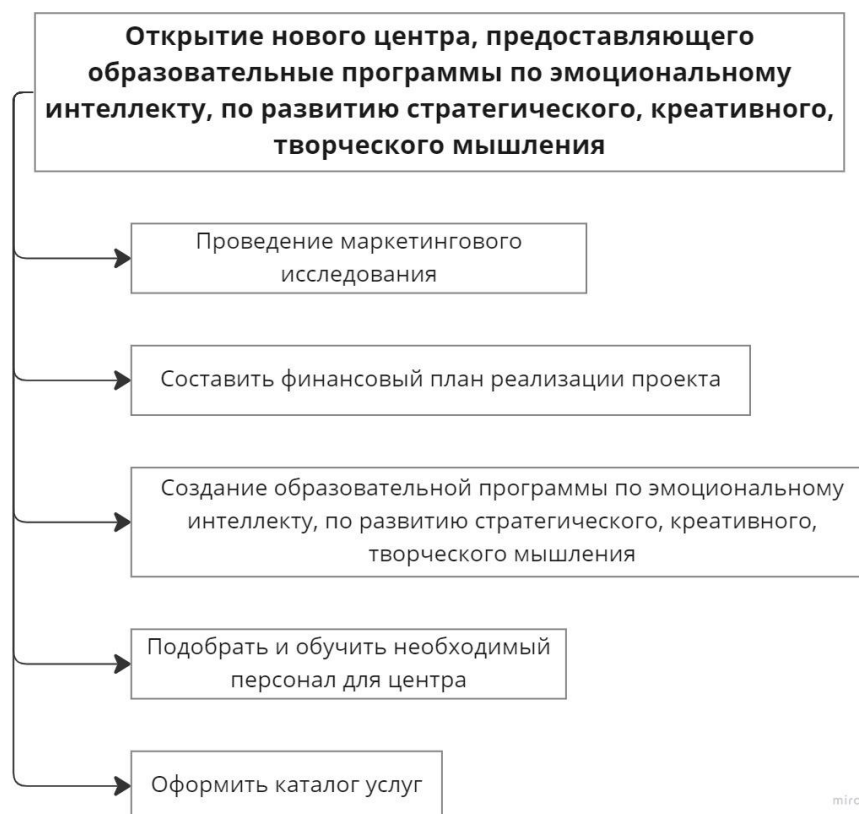


Рисунок 33 – Декомпозиция цели «открытие нового центра»

Мы видим, что такие крупные проекты, которые запланировала для себя компания, требуют корректировок в бизнес-модели. По ходу декомпозиции проектов были предложены изменения в бизнес-модели. Полную обновлённую бизнес модель можно увидеть в приложении Е.

В области затрат появился третий раздел «инвестиционные затраты», которые подразумевает инвестиции в проекты. Расширился перечень потоков поступления доходов. Увеличилось число каналов сбыта и добавилась ещё одна классификация потребителей. Ценностные предложения также расширились. Бизнес-модель «как надо» теперь наиболее точно описывает деятельности компании и связывает стратегию компании с текущей деятельностью.

Сейчас компания решила сделать упор на реализацию цели «открытие и развитие тренингового центра». А как мы знаем, разрабатывать и внедрять бизнес-модели можно не только для организаций в целом, но и для отдельных бизнес-единиц, коей является тренинговый центр. Поэтому помимо

разработанной бизнес-модели для компании в целом, нами была разработана также бизнес-модель для нового центра. Она представлена в приложении Ж.

Эта бизнес-модель отличается от ранее рассмотренных. Последние были сделаны по модели Остервальдера и Пинье, а для тренингового центра за эталонную бизнес-модель была взята концептуальная бизнес-модель, которую разработали Д. Е. Климанов и О. А. Третьяк. Они рассмотрев различные подходы к бизнес-моделям, обобщили виды деятельности, включаемые в их содержание, и предложили концептуальную бизнес-модель [32].

Идея разработанной бизнес-модели заключается в том, что она основана на бизнес-процессах, которые обеспечивают деятельность компании и создают потребительскую ценность. В ней видны основные этапы работы с клиентами, способы привлечения клиентов. Но нужно понимать, какие есть слабые места у модели, на что сделать акцент, что изменить, т.к. тренинговый центр с апреля текущего года только начинает свою работу и бизнес-модель требует апробации. Необходимо оценить экономический эффект бизнес-модели. Т.к. её разработка и открытие тренингового центра не имеют затрат, то эффективность можем оценить через проекты компании. «Сибирский коуч-центр» – это проектная организация, поэтому дальнейшая работа будет заключаться в оценки эффективности проекта.

3.2 Оценка эффективности бизнес-модели тренингового центра ООО «Сибирский коуч-центр»

Тренинговый центр «Сибирского коуч-центра» с апреля текущего года начал свою работу и уже реализует первые проекты. Разработанная для центра бизнес-модель помогает понять, как организована работа специалистов, из чего складывается потребительская ценность и как формируется добавленная стоимость предоставляемых услуг. Пока несколько месяцев бизнес-модель проходит апробацию, в это время более углубленно изучаются потребности рынка, совершенствуется система работы с клиентами. Соответственно, по результатам пройденного тестового периода, бизнес-модель будет подлежать корректировке.

Чтобы понять эффективна ли разработанная бизнес-модель, в первую очередь необходимо оценить экономический эффект, который она приносит в компанию.

«Сибирский коуч-центр» – это проектная организация, а значит её финансовый результат складывается из прибыли реализуемых проектов. Общий финансовый результат компании можно посмотреть только в ежегодной бухгалтерской и финансовой отчётности, но никакого разделения по направлениям деятельности там, конечно, нет. Компания занимается проведением большого количества тренингов, что и побудило руководство выделить отдельную бизнес-единицу. Но остаётся проблема отсутствия структурированной работы по учёту финансовых результатов по каждому проекту и по центру в целом.

Уже третий год подряд ООО «Сибирский коуч-центр» организует и проводит крупное мероприятие «Фестиваль поддерживающих профессий» с участием специалистов из разных сфер. В этом году фестиваль запланирован на 20 августа. Это один из самых крупных проектов, которыми занимается СКЦ, поэтому его анализ позволит увидеть проблемные точки и разработать меры по их решению.

Идея – создать пространство для знакомства специалистов разных помогающих профессий со смежными направлениями и клиентами, а потребителям услуг возможность выбора подхода для решения своих задач.

Фестиваль будет включать восемь параллельных потоков, на которых выступят 64 спикера для решения 3 основных задач [36]:

1. Демонстрационные сессии, чтобы клиенты наглядно увидели, как происходит работа в разных методах;

2. Практикумы по техникам из разных подходов для обмена опытом среди коллег, обогащения инструментами и отработки собственных запросов в моменте;

3. Мастер-классы для специалистов, которые оказывают услуги по упаковке, маркетингу, продаже услуг, повышению конверсии.

В 2021 году, когда данное мероприятие проводилось во второй раз, участвовало 48 спикеров и было 6 потоков, а в 2020 году (фестиваль проводился первый раз) – 24 спикера и 4 потока. Т.е. мы видим, что проект масштабируется из года в год, но проблема состоит в том, что компании в лучшем случае удаётся лишь покрыть расходы на организацию мероприятия, но цель любого коммерческого предприятия всё же извлекать прибыль, которая частично идёт на развитие компании. Соответственно, нам необходимо проанализировать этот проект, понять слабые места и предложить способы решения выявленных проблем.

Не смотря на то, что проект является финансово невыгодным, руководство компании уже в третий раз нацелены на его организацию. В большей степени ставятся цели по продвижению компании «Сибирский коуч-центр», привлечению клиентов, повышению престижа и созданию имиджа. Поэтому получение прибыли от данного проекта не является основной целью, которую ставит руководство компании, однако это не говорит о том, что проекты могут быть некупаемыми, т.к. смысл реализации таких проектов тогда теряется.

Не смотря на то, что прибыль от реализации проекта не является основной целью компании, необходимо рассчитать точку безубыточности, чтобы понимать, какое количество участников минимально должно посетить мероприятие, чтобы затраты на него окупались.

В таблице 9 приведены постоянные затраты на организацию «Фестиваля поддерживающих профессий». Эти издержки включают как фиксированные суммы, так и затраты, зависящие от количества приглашённых специалистов (спикеров), но т.к. количество спикеров определено и варьироваться не будет, то эти затраты также отнесены в категорию постоянных.

Общая сумма постоянных затрат составляет 718 600 рублей, но из них 76,5 % составляет аренда зала. В этом году принято решение об аренде зала в международном выставочно-деловом центре «Сибирь», который располагается по адресу ул. Авиаторов, 19, корп. 2.

Таблица 9 – Постоянные затраты на реализацию проекта «Фестиваль поддерживающих профессий»

Статья затрат	Сумма, руб.
Аренда помещения	550 000
Печать блокнотов для спикеров, 300 руб. / чел.	19 200
Ланч боксы на каждого спикера, 550 руб. / чел.	35 200
Расходы на рекламу	40 000
Печать раздаточных материалов, 150 руб. / чел.	9 600
Кофевейк для спикеров, 150 руб. / чел.	9 600
Заработная плата маркетолога	15 000
Заработная плата администратора	30 000
Украшение зала	10 000
ИТОГО	718 600

Заработная плата маркетолога рассчитана, если работает один специалист, но в зависимости от количества участников и затрат на весь проект в целом, будет приниматься решение о целесообразности привлечения дополнительных кадров. При организации питания всех участников проекта также стоит выбор о сумме, затрачиваемой на один ланчбокс. Либо 550 рублей, либо 700 рублей. При расчётах нами была взята минимальная возможная сумма 550 рублей. Расходы на украшение зала могут варьироваться, т.к. итоговая сумма будет зависеть от количества участников, купивших билет, т.е. организаторы мероприятия будут принимать решение, какую сумму они могут отдать на эти расходы. Стоит отметить, что приглашённые спикеры не требуют дополнительных расходов по оплате труда, т.к. это добровольное участие в проекте.

Определение точки безубыточности необходимо в натуральном выражении, т.е. в количестве участников, для этого нам необходимо понимать, сколько переменных затрат приходится на одного участника проекта, они представлены в таблице 10. Всего в этот раздел затрат включается 4 статьи. Итоговая сумма переменных затрат на одного участника составила 950 рублей.

Таблица 10 – Переменные затраты на одного участника при реализации проекта «Фестиваль поддерживающих профессий»

Статья затрат	Сумма, руб.
Ланчбоксы	550
Печать раздаточных материалов	150
Кофевейк	150
Подарки участникам	100
ИТОГО	950

Условия проекта подразумевают две цены билета на организуемое мероприятие: 4500 рублей в случае покупки одного или двух билетов за раз и 4000 рублей, если покупается три и более билета сразу. В таком случае было бы некорректно рассчитывать точку безубыточности только с учётом цены 4500 рублей. Поэтому сначала мы рассматриваем вариант, что каждый участник покупает билет по более высокой цене, а далее – некоторое количество человек приобретает билет по 4500 рублей, а некоторое по 4000 рублей.

Расчёт точки безубыточности будет производиться по формуле (1).

$$Q_0 = \frac{FC}{P-VC}, \quad (1)$$

где Q_0 – минимальное количество участников, необходимое для покрытия всех издержек проекта;

FC – постоянные издержки;

P – цена билета на мероприятие;

VC – переменные издержки на одного участника проекта.

Согласно формуле (1), точка безубыточности проекта получилась равной 203 человека. Т.е. как минимум 203 билета должно быть куплено по цене 4500 рублей, чтобы проект стал безубыточным. В таблице 11 представлена полная смета проекта с учётом 203 участников.

Таблица 11 – Смета по проекту «Фестиваль поддерживающих профессий» на 2023 год при участии 203 человек

Статья затрат	Сумма, руб.
Аренда помещения	550 000
Печать блокнотов для спикеров, 300 руб. / чел.	19200
Ланч боксы на каждого участника и спикера, 550 руб. / чел.	146532
Расходы на рекламу	40 000
Оплата работы маркетологов, 15 тыс. руб. / чел.	15000
Печать раздаточных материалов, 150 руб. / чел.	39963
Кофебрейк, 150 руб. / чел.	39963
Украшение зала	10 000
Подарки участникам, 100 руб. / чел.	20242
Заработная плата администратора	30 000
ИТОГО	910 901

Но как было сказано ранее, такой способ расчёта является некорректным, т.к. есть также вариант купить билет по цене 4000 рублей, если приобретается 3 и более билета сразу. Но для этого необходимо оценить соотношение купленных билетов по обеим ценам. В связи с тем, что мероприятие проводится уже в третий раз, можем взять статистику за прошлый период и составить прогноз.

В прошлом году мероприятие насчитывало 48 спикеров и 6 потоков. Арендовано было помещение гораздо меньших размеров и ориентированность была на меньшее количество участников. Билеты продавались по той же схеме и стоили 2500 и 2000, соответственно. Всего приняло участие в проекте 94 человека, из них 38 купили билет по 2000 рублей. То есть 40 % билетов было продано по более низкой цене и 60 % по более высокой. Применим такое же соотношение и для будущего проекта и рассчитаем средневзвешенную цену билета. Получается, что средневзвешенная цена равная 4298 рублей. Теперь нужно пересчитать точку безубыточности с новой стоимостью. По формуле (1) получаем 215 участников. В таблице 12 представлена итоговая смета проекта в расчёте на 215 человек.

Таблица 12 – Смета по проекту «Фестиваль поддерживающих профессий» на 2023 год при участии 215 человек

Статья затрат	Сумма, руб.
Аренда помещения	550 000
Печать блокнотов для спикеров, 300 руб. / чел.	19200
Ланч боксы на каждого участника и спикера, 550 руб. / чел.	153450
Расходы на рекламу	40 000
Оплата работы маркетологов, 15 тыс. руб. / чел.	15000
Печать раздаточных материалов, 150 руб. / чел.	41850
Кофебрейк, 150 руб. / чел.	41850
Украшение зала	10 000
Подарки участникам, 100 руб. / чел.	21500
Заработная плата администратора	30 000
ИТОГО	922 850

Мы рассмотрели два исхода проекта: оптимистичный (если все билеты будут куплены по цене 4500 рублей) и наиболее вероятный (исходя из распределения 60/40). Но есть ещё и третий вариант – пессимистичный, т.е. если все билеты будут куплены по акционной цене 4000 рублей. В таком случае по формуле (1) мы получаем, что точка безубыточности равна 236 человек. Но арендуемый конференц-зал рассчитан максимум на 235 человек, поэтому пессимистичный вариант предполагает убыточность проекта на 1850 рублей. В таблице 13 приведены расходы по проекту в случае пессимистичного исхода.

Таблица 13 – Смета по проекту «Фестиваль поддерживающих профессий» на 2023 год при участии 235 человек

Статья затрат	Сумма, руб.
Аренда помещения	550 000
Печать блокнотов для спикеров, 300 руб. / чел.	19200

Окончание таблицы 13

Статья затрат	Сумма, руб.
Ланч боксы на каждого участника и спикера, 550 руб. / чел.	164450
Расходы на рекламу	40 000
Оплата работы маркетологов, 15 тыс. руб. / чел.	15000
Печать раздаточных материалов, 150 руб. / чел.	44850
Кофебрейк, 150 руб. / чел.	44850
Украшение зала	10 000
Подарки участникам, 100 руб. / чел.	23500
Заработная плата администратора	30 000
ИТОГО	941 850

Если сравнить затраты на проект в прошлом году и текущем, то видим глобальную разницу, которая сложилась в первую очередь из-за самой крупной статьи расходов «аренда помещения». В таблице 14 представлена смета по проекту «Фестиваль поддерживающих профессий 2022».

Таблица 14 – Смета по проекту «Фестиваль поддерживающих профессий» на 2022 год

Статья затрат	Сумма, руб.
Аренда помещения	30 000
Печать блокнотов для спикеров, 300 руб. / чел.	14400
Ланч боксы на каждого участника и спикера	63900
Расходы на рекламу	30 000
Оплата работы маркетологов, 15 тыс. руб. / чел.	15000
Печать раздаточных материалов, 150 руб. / чел.	21300
Кофебрейк, 150 руб. / чел.	21300
Украшение зала	10 000
Подарки участникам, 100 руб. / чел.	9400
ИТОГО	215 300

Разница в итоговой сумме почти 700 тысяч рублей. Компания очень сильно увеличивает масштабы данного мероприятия. В связи с чем, очень важно уделить много внимания работе отдела продаж.

В этом году следует привлечь к участию в 2 раза больше человек, чем в 2022 году. Насколько это реально, можем предположить, проанализировав рынок тренинговых услуг. Сделать это можем с помощью информации, порталом «ВсеТренинги.ру» [31], где публикуется расписание проводимых в Красноярске тренингов, анализируется рынок, размещается информация о компаниях, занимающихся тренинговой деятельностью.

Аналитика, проводимая порталом, собрана, исходя из данных, которые предоставляют пользователи сайта, т.е. это лишь часть рынка. Поэтому

ориентироваться только на данные сайта было бы некорректно, однако мы можем оценить общую ситуацию. В ходе стратегического анализа оценивался рынок тренинговых услуг и на рисунке 19 был представлен график соотношения спроса и предложения тренинговых услуг.

Мы наблюдаем отрицательную динамику предложения, которая будет скорее всего наблюдаться и в будущем. Связано это может с тем, что в 2023 году были внесены изменения в законодательство об оказании образовательных услуг. Проект федерального закона вносит изменения в статью 12.2 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [27]. Теперь для оказания образовательной услуги необходимо уведомлять органы власти о начале образовательных курсов с приложением программы, по которой они будут реализовываться [7]. Соответственно, такие изменения фильтруют рынок предложения тренинговых услуг и сокращают предложение.

Т.к. сокращение предложения мы наблюдаем уже с 2020 года, то есть другие причины этого явления. При анализе отрасли тренинговых услуг было выявлено, что сейчас рынок насыщен частными бизнес-тренерами, которые проводят небольшие тренинги и работают самостоятельно, как самозанятые. При этом компании, которые занимаются оказанием тренинговых услуг, переориентируются на более крупные и качественные мероприятия, увеличивая цену и сокращая объём предоставляемых услуг. Тенденцию по увеличению цены мы можем заметить на рисунке 18.

Спрос на тренинги также не имеет тенденции к росту, но он относительно стабилен, поэтому при сокращении предложения и стабильности спроса есть возможность занять большую долю рынка. Не смотря на это, можем говорить о риске, который связан с низким спросом на рассматриваемую услугу. Чтобы компании привлечь на организуемое мероприятие больше 200 человек, необходимо организовать качественную рекламную кампанию, задействовать квалифицированных специалистов в отделе продаж.

Согласно разработанной бизнес-модели тренингового центра, важным этапом является привлечение клиентов, которое реализуется несколькими способами. Этой области бизнес-процессов стоит уделять больше внимания, нужно развивать отдел продаж, нарабатывать постоянную клиентскую базу, которая гарантированно будет обеспечивать окупаемость подобных проектов в будущем, повышать качество работы с клиентом. Необходимо сформулировать бизнес-процессы на 2 и 3 уровне, прописать алгоритм работы с клиентами, чтобы унифицировать работу менеджеров по продажам. Также нелишним будет проведение более активной рекламной кампании.

Т.к. основная цель всё же создание имиджа компании, продвижение, пополнение клиентской базы, то выше указанные мероприятия являются основными для её достижения.

Чтобы проект стал прибыльным, требуется либо снизить затраты, либо увеличить выручку. Увеличить выручку можно привлечением большего количества клиентов, на что направлены предложенные мероприятия по организации работы отдела продаж.

В качестве предложения по совершенствованию работы отдела продаж нами совместно с руководителем тренингового центра был разработан алгоритм сопровождения корпоративных клиентов:

- вносим информацию о клиенте или сделке в CRM;
- обсуждение коммерческих условий (сроки и условия оплаты) и подготовка проекта договора (ответственный: менеджер по связям с клиентами);
- согласование Договора перед отправкой. Подготовка и отправка счета (ответственный: менеджер по связям с клиентами и руководитель отдела продаж);
- проведение предтренинговой диагностики участников (ответственный: менеджер по связям с клиентами и бизнес-тренер);
- получение подписанного экземпляра договора от контрагента (ответственный: менеджер по связям с клиентами);
- контроль оплаты счета и выполнения условий договора (ответственный: менеджер по связям с клиентами);
- подготовка к проведению обучающего (их) мероприятий (ответственный: менеджер по связям с клиентами);
- подписание Акта выполненных работ с контрагентом (ответственный: менеджер по связям с клиентами);
- получение обратной связи по проведенному мероприятию:
 - а) устная обратная связь с внесением комментариев в отчёт об оказании услуги с отражением интереса клиента к другим продуктам, достигнутым договоренностям и др.;
 - б) получение «Благодарственного письма» от компании заказчика;
- формирование полного пакета документов:
 - а) подписанный договор;
 - б) подписанный акт выполненных работ;
 - в) внесение реквизитов договора в реестр договоров (при подшивке);
 - г) сканирование Благодарственного письма и размещение его в папку на Яндекс диске. Подлинник Благодарственного письма хранится (подшивается) в отдельную папку;
- определение формы обратной связи от участников. Отзыв от юридического лица или физического лица-участников;
- согласование с компанией-заказчиком даты, формата, времени предоставления домашнего задания от участников;
- обеспечение получения максимального количества домашних заданий от участников;
- согласование даты, времени проведения посттренингового мероприятия или промежуточных встреч с заказчиком.

Таким образом, прописанный алгоритм работы поможет унифицировать работу отдела продаж, регламентировать бизнес-процессы и настроить процесс контроля на каждом этапе работы с клиентом.

Второй способ увеличения выручки – повышение цены. Если отдел продаж сможет обеспечить такой же спрос, но по более высокой цене, то проект принесёт прибыль. По графику цен на тренинговые услуги видим, что средняя цена в 2023 году по итогу первого квартала составила 6322 рубля, в то время как цена на «Фестиваль поддерживающих профессий» составляет 4500 рублей. Т.е. можно немного увеличить цену, но при этом чтобы она оставалась ниже средней. При расчётах отталкиваться стоит от значения маржи, которую желает получить компания, т.е. от желаемой рентабельности проекта. Руководитель компании говорит о рентабельности в 10 %, соответственно можем посчитать три варианта увеличения цены в зависимости от возможностей отдела продаж по привлечению клиентов.

Ранее мы рассчитали три сценария в зависимости от количества проданных билетов по той или иной цене. Вышло, что при оптимистичном сценарии, если все билеты будут проданы по 4500 рублей, то минимальное число участников равно 203 человека; при наиболее вероятном сценарии, если примерно 60 % билетов будет продано по 4500 рублей, а 40 % по 4000 рублей, то точка безубыточности составляет 215 человек; и при пессимистично сценарии, если все билеты приобретены по 4000 рублей, то минимальное количество участников равно 236 человек. Но арендуемый конференц-зал рассчитан на 235 человек максимум, поэтому будем считать пессимистичный вариант при участии 235 человек.

В таблице 15 представлены результаты расчётов цены по этим трём сценариям, также там представлен расчёт точек безубыточности в зависимости от каждой новой цены.

Таблица 15 – Расчёт цены на «Фестиваль поддерживающих профессий» по трём сценариям

Показатели	При участии 203 человек	При участии 215 человек	При участии 235 человек
Выручка при марже 10 %, руб.	1 002 595	1 015 135	1 037 080
Цена билета, руб.	4 939	4 722	4 409
Цена билета при покупке 3 и более сразу, руб.	4 439	4 222	3 909
Средняя цена при распределении билетов 60/40, руб.	4 737	4 519	4 207
Точка безубыточности при оптимистичном сценарии, чел.	181	191	208
Точка безубыточности при наиболее вероятном сценарии, чел.	190	202	221
Точка безубыточности при пессимистичном сценарии, чел.	206	220	243
Темп прироста цены билета, %	9,8%	4,9%	-2,0%

В третьем случае, когда количество участников равно 235 человек, для получения маржи 10 % цену можно даже снизить цену на 2 %. В первом и втором случае цену можно увеличить на 10 % и 5 %, соответственно.

Ещё одним вариантом получения прибыли является снижение затрат. Наибольшей расходной статьёй является аренда помещения. Как было отмечено ранее, в этом году было принято решение перейти на площадку совершенно другого уровня, что позволит увеличить масштабы мероприятия. Но разница в цене аренды по сравнению с прошлым годом глобальная – более 500 тысяч рублей. В данной ситуации есть два варианта снижения затрат на аренду: поиск похожего по характеристикам помещения, но за меньшую цену и заключение соглашения с арендодателем о предоставлении скидки. При поиске альтернативного конференц-зала с похожими техническими характеристиками был найден только один зал в ВДЦ МiхМах. В таблице 16 представлено сравнение двух залов.

Таблица 16 – Сравнение конференц-залов для проведения фестиваля

Характеристики	Конференц-зал «Амфитеатр» в МВДЦ "Сибирь"	Конференц-зал ВДЦ МiхМах "Большой конференц-зал"
Цена часа аренды	50000	5000
Стоимость аренды за 11 часов	550000	55000
Площадь зала, кв. м.	239,6	184
Вместимость, мест	235	250
Кв.м. на человека	1,02	0,74
Наличие оборудования	<ul style="list-style-type: none"> – конференц-система (5 микрофонов); – микрофон на стойке, 2 радиомикрофона; – ноутбук; – мультимедийный проектор; – экран над сценой (моторизованный); – экран для президиума (плазменный); – кулер с водой и 100 одноразовых стаканов; – система климат-контроля. 	<p>Рядом с залом находятся зоны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – для проведения кофе-брейка или фуршета; – гардероб; – туалетные комнаты; – удобный холл предназначен для проведения выставок. <p>В стоимость входит:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стулья в "амфитеатре" 200 шт; – 2-4 стола в президиуме; – проектор мультимедийный (7000 люм); – экран настенный 3*4м; – ноутбук (при необходимости); – подключение и настройка оборудования (при необходимости); – встроенное звуковое оборудование (в том числе 2 радиомикрофона); – кулер с холодной водой (+одноразовые стаканчики); – Wi-Fi.

По техническим характеристикам залы похожи, однако ремонт и качество мебели и оборудования лучше в МВДЦ «Сибирь», также по кв.м., приходящимся

на человека, конференц-зал в ВДЦ МiхМах уступает. Разница в цене большая: стоимость часа аренды в МВДЦ «Сибирь» больше, чем в ВДЦ МiхМах в 10 раз.

Если выбрать аренду зала в ВДЦ МiхМах, то удастся сократить общие издержки на 111 %. Таблица 17 с затратами в таком случае представлен ниже.

Таблица 17 – Смета по проекту «Фестиваль поддерживающих профессий» при аренде помещения в ВДЦ МiхМах

Статья затрат	Сумма, руб.
Аренда помещения	55 000
Печать блокнотов для спикеров, 300 руб. / чел.	19200
Ланч боксы на каждого участника и спикера, 550 руб. / чел.	164450
Расходы на рекламу	40 000
Оплата работы маркетологов, 15 тыс. руб. / чел.	15000
Печать раздаточных материалов, 150 руб. / чел.	44850
Кофебрейк, 150 руб. / чел.	44850
Украшение зала	10 000
Подарки участникам, 100 руб. / чел.	23500
Заработная плата администратора	30 000
ИТОГО	446 850

Тогда точки безубыточности при прежних ценах гораздо ниже: при оптимистичном сценарии, если все билеты будут проданы по 4500 рублей, то минимальное число участников равно 63 человек; при наиболее вероятном сценарии, если примерно 60 % билетов будет продано по 4500 рублей, а 40 % по 4000 рублей, то точка безубыточности составляет 67 человек; и при пессимистично сценарии, если все билеты приобретены по 4000 рублей, то минимальное количество участников равно 74 человека.

При таких издержках и точках безубыточности компания с гораздо большей вероятностью получит прибыль, и рентабельность проекта будет не 10 %, а гораздо выше. При привлечении 200 клиентов можно в среднем добиться рентабельности 92 %.

Второй вариант возможен в случае, если «Сибирский коуч-центр» заключит долгосрочный договор об аренде зала для своих мероприятий. Это возможно, т.к. фестиваль проводится уже третий год подряд и планируется к проведению и в дальнейшем. Такое решение поможет сократить издержки на аренду и избавит от проблемы поиска помещения. Т.к. организация всё же нацелена на создание имиджа, то хороший конференц-зал с качественным оборудованием для этого необходим, а МВДЦ «Сибирь» может всё это предоставить. Поэтому рассмотрим, какой финансовый эффект окажет предоставленная хотя бы 10 % скидка. В таблице 18 представлен расчёт проекта с учётом предоставленной скидки в случае заключения долгосрочного договора аренды на 5 лет при наиболее вероятном сценарии, при котором средняя цена

равна 4298 рублей, а количество необходимых участников для окупаемости проекта – 215 человек.

Таблица 18 – Финансовый результат проекта в 2023-2027 гг. в случае заключения долгосрочного договора аренды

Показатели, руб.	2023	2024	2025	2026	2027
Операционная деятельность					
Поступления:					
Объём продаж (количество билетов)	215	237	260	286	315
Цена	4 298	4 857	5 488	6 201	7 008
Выручка	924 043	1 148 585	1 427 691	1 774 620	2 205 853
Выплаты:					
Аренда помещения	-495 000	-495 000	-495 000	-495 000	-495 000
Материалы	-287 850	-308 000	-329 559	-352 629	-377 313
Заработная плата	-45 000	-50 625	-56 953	-64 072	-72 081
Налоги	-19 239	-58 992	-109 236	-172 584	-252 292
Сальдо ОД	76 954	235 968	436 943	690 335	1 009 167
Инвестиционная деятельность					
Поступления:					
Выплаты:					
Расходы на развитие	-40 000	-44 000	-48 400	-53 240	-58 564
Сальдо ИД	-40 000	-44 000	-48 400	-53 240	-58 564
Чистый денежный поток (ЧДП=ОД+ИД)	36 954	191 968	388 543	637 095	950 603
ЧДП нарастающим итогом (аккумуляционный)	36 954	228 922	617 465	1 254 560	2 205 163
Коэффициент дисконтирования $r=17\%$	1	0,85470	0,73051	0,62437	0,53365
ЧДП дисконтированный	36 954	164 075	283 836	397 784	507 289
ЧДП дисконтированный нарастающим итогом	36 954	201 030	484 865	882 649	1 389 938

Долгосрочные цели рассчитываются на 3-5 лет, поэтому рассчитаем сценарий предоставления 10 % скидки на аренду помещения в МВДЦ «Сибирь» на 4 года, включая 2023 год, т.е. на 5 периодов. При скидке равной 10 % аренда помещения будет стоить 495 тысяч рублей. Выберем стратегию увеличения продаж каждый год на 10 %.

В ходе стратегического анализа была представлена динамика цен на тренинговые услуги. В среднем темп роста составляет 13 %, поэтому при расчёте поступлений от операционной деятельности в цену продаж закладывается 13 % годовая инфляция.

В стоимости материалов также мы учитываем инфляцию. На текущий момент по данным Росстата [34] инфляция в России с января по июнь составляет 3,34 %. По оценкам экспертов, сегодня умеренный или естественный уровень инфляции, присущий развитым капиталистическим государствам. Но пока это больше следствие заморозки цен на отдельные сегменты товара и падения потребительского спроса, чем работа реального сектора экономики. Если такой темп инфляции сохранится до конца 2023, то можно выйти на уровень 7-8% [3]. Поэтому закладываем инфляцию в стоимость материалов на уровне 7 %.

По данным государственной статистики [34], за последние 5 лет средний темп прироста заработной платы в сфере оказания образовательных услуг составляет 12 % годовых. Поэтому учтём это при расчёте проекта.

В инвестиционной деятельности учтены расходы по развитию компании. В них включены расходы на рекламу и маркетинговые мероприятия по продвижению компании. Мы приняли решение, что темп роста затрат на развитие будет совпадать с темпом роста продаж, т.е. будет составлять 10 % в год.

Таким образом, к 2027 году чистый денежный поток составит 950 тысяч рублей. Чтобы привести будущие доходы на дату оценки, мы рассчитали коэффициент дисконтирования и чистый дисконтированный денежный поток. Ставка дисконтирования равна 17 %. Её мы получили путём суммирования безрисковой ставки и премии за риск. В качестве безрисковой ставки мы приняли процент по вкладу в банке, который равен 9 % годовых [12]. Согласно методике Правительства РФ №1470 (от 22.11.97) оценки ставки дисконтирования для инвестиционных проектов, выделяются четыре категории специфических рисков, и у каждой своя премия за риск [18]. Рассматриваемый проект входит в категорию риска «повышение объёма продаж», где премия за риск составляет 8-10 %. Т.к. рост продаж закладывается небольшой (10 % в год), то возьмём для расчёта премию за риск равную 8 %. В итоге, у нас получилась ставка дисконтирования 17 %.

Мы увидели, что в случае заключения долгосрочного договора на аренду и предоставления арендодателем скидки хотя бы 10 %, уже в текущем периоде можно получить прибыль.

В процессе анализа проекта выяснилось, что проблемными зонами является как отдел продаж, так и отдел планирования. Перед организацией проектов необходим анализ, построение прогнозов и расчёт сценариев. Это важный бизнес-процесс, который должен быть реализован на этапе предтренинговой диагностики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-модель – важный элемент управления организацией. Важно понимать, для чего создана эта организация, какую ценность она несёт потребителям, на кого ориентирована её деятельность, с кем будет идти взаимодействие в процессе создания ценности, какие ресурсы необходимы, а также как все эти составляющие взаимодействуют друг с другом.

Бизнес-модель неразрывно связана со стратегией компании и должна адаптироваться под неё. Что первично, а что вторично в данном случае зависит от специфики деятельности компании, от её масштабов и конкурентной позиции. Если компания доминирует в отрасли, то она может задавать направление для всей отрасли, создавать шаблон бизнес-модели. Бизнес-модель компании связана с её стратегией через свои характеристики, такие как позиционирование компании в отраслевой бизнес-системе, формула или модель прибыли, инновационная составляющая бизнеса. Стратегия компании, в свою очередь, должна отвечать на вопросы, связанные с этими элементами бизнес-модели.

Был проведён анализ компании ООО «Сибирский коуч-центр». Финансовое положение устойчивое, что на первый взгляд позволяет руководству принимать решения о расширении бизнеса, о совершенствовании технологии оказания услуг, о разработке новых и совершенствовании старых услуг. Т.е. компания может осуществить в рамках своей стратегии либо выход на новые рынки с уже имеющимися продуктами, либо вывод новых продуктов на старый рынок, либо совершенствование уже имеющихся продуктов на старом рынке и т.д.

Анализируемая компания является доминирующей, функционирует в зрелой отрасли и выбрала для себя стратегию концентрического роста. На данный момент у компании есть три вида деятельности, которые разделяются на шесть групп услуг, в каждой из которых есть несколько программ. «Сибирский коуч-центр» направляет свои силы на создание новых услуг, модернизацию уже имеющихся услуг, расширение ассортимента, расширение бизнеса (открытие представительств в других городах России). В связи с этим бизнес-модель компании претерпевает изменения в следующих областях: ценностные предложения, ключевые виды деятельности, потребительские сегменты, потоки поступления доходов, структура издержек.

Также в рамках стратегии компании была разработана бизнес-модель для тренингового центра, который начал свою деятельность в апреле текущего года. Задача стояла в оценке её эффективности. Т.к. компания «Сибирский коуч-центр» является проектной организацией, то оценка бизнес-модели производилась на основе крупного проекта, который запланирован на август 2023 года.

Расчёт проекта показал, что у бизнес-модели есть слабые места в бизнес-процессах, связанных с маркетингом и планированием. Необходимо развивать отдел продаж, продвигать компанию, наращивать клиентскую базу. Также

рекомендовано сформировать отдел бизнес-планирования и аналитики, чтобы принятие решения о реализации проекта было объективным и обоснованным.

Компания ставит себе цель – выйти на ежемесячный доход в 1000000 рублей, но оценка проекта «Фестиваль поддерживающих профессий» показала, что с этим есть проблемы и цель будет достигнута в том случае, если проекты станут не просто окупаемыми, а ещё и рентабельными.

Для этого нами было разработано несколько предложений, которые будут способствовать получению прибыли и её наращиванию. В качестве предложения по совершенствованию работы отдела продаж нами совместно с руководителем тренингового центра был разработан алгоритм сопровождения корпоративных клиентов, который позволит унифицировать работу сотрудников, упростить этапы, снизить временные затраты.

На ряду с этим предложены и мероприятия, напрямую влияющие на финансовые результаты проекта. Первый способ – повышение цены. Это позволит добиться рентабельности проекта минимум 10 %, не превышая при этом среднерыночных цен на тренинги. Второй способ – сократить издержки на аренду помещения. Этого добиться можно либо сменой арендодателя, либо заключением долгосрочного договора на аренду помещения и получением скидки.

В первом случае мы сравнили два схожих конференц-зала и выяснили, что если выбрать аренду зала в ВДЦ MixMax, то удастся сократить общие издержки на 111 %. При таких издержках и новых точках безубыточности компания с гораздо большей вероятностью получит прибыль, и рентабельность проекта будет не 10 %, а гораздо выше. При привлечении 200 клиентов можно в среднем добиться рентабельности 92 %.

Во втором случае заключение договора до 2027 года и предоставление скидки на аренду помещения в МВДЦ «Сибирь» равной 10 % позволит к концу анализируемого периода получить чистый денежный поток 950 тысяч рублей и чистый дисконтированный поток 500 тысяч рублей.

В итоге, всё сводится к тому, что необходимо больше уделять внимания как отделу продаж и привлекать больше клиентов, так и отделу планирования и аналитики, чтобы принимать объективные решения и получать прибыль от реализации проекта, а не только создавать имидж компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Boons, F., Lüdeke-Freund, F.: Business Models for Sustainable Innovation: State-of-the-Art and Steps towards a Research Agenda / F. Boons, F. Lüdeke-Freund // Journal of Cleaner Production. – 2013. – № 45. – P. 9–19.
2. Rezon: консалтинг-центр: официальный сайт. – Красноярск, 2022. – URL: <https://rezon-кк.ru/> (дата обращения: 16.04.2023).
3. Аналитика официальной инфляции от Росстата на 2023 год // Инфляцио.Ру. – 2023. – URL: <https://inflatio.ru/46-infljacija-v-rossii-oficialnaja-i-realnaja.html> (дата обращения: 02.06.2023).
4. Баусова, Ю. С. К вопросу о феномене бизнес-модели /, Ю. С. Баусова, С. В. Орехова // Современная конкуренция. – 2020. – № 1(77). – С. 58–75.
5. Бизнес-модель Остервальдера: что это такое // Хабр. – 2020. – URL: <https://habr.com/ru/company/productstar/blog/508926/> (дата обращения: 14.04.2023).
6. Бобрышев, А. Д. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А.Д. Бобрышев ; Центральный научно-исследовательский институт судостроительной промышленности «Центр». – 1. – Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. - 289 с. - ISBN 978-5-16-014167-1. - ISBN 978-5-16-106656-0.
7. В Госдуму внесли законопроект о регулировании деятельности коучей // РИА Новости. – 2023. – URL: <https://ria.ru/20230427/proekt-1868258052.html> (дата обращения: 19.05.2023).
8. Веретенникова, О. В. Динамическая бизнес-модель как инструмент инновационного развития предприятия / О. В. Веретенникова // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – 2021. – № 24. – С. 35–43.
9. Гассман, О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов : учебное пособие / О. Гассман, К. Франкенбергер. - Москва : ООО «Альпина Паблишер», 2016. – 432 с. – ISBN 978-5-9614-5665-3.
10. Иванова, И. А. Приведение бизнеса к устойчивой бизнес модели / И. А. Иванова, У.Ю. Матвеева // Transport business in russia. – 2022. – № 2. – С. 120–121.
11. Илан: центр обучения и профессионального развития : официальный сайт. – Красноярск, 2022. – URL: <https://ilan-prof.com/> (дата обращения: 16.04.2023).
12. Калькулятор вкладов // Bankiros. – 2023. – URL: <https://bankiros.ru/deposit-calculator> (дата обращения: 10.06.2023).
13. Канва бизнес-модели бережливого стартапа (Лин-канва) // Ремесло бизнес моделирования. – 2022. – URL: <https://bizmodelgu.ru/kanva-biznes-modeli-berezhlivogo-startapa-eshha-maurya/> (дата обращения: 14.03.2023).
14. Климанов, Д. Е. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции / Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2014. – № 3. – С. 107–1.

15. Латышова, Л. С. Клиентоориентированность: исследования, стратегии, технологии : монография / Л. С. Латышова ; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – 1. – Москва : ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020. – 241 с. – ISBN 978-5-16-015796-2.
16. Магретта, Д. Трансформация бизнес-модели : научно-популярная литература / Д. Магретта. – Москва : ООО «Альпина Паблишер», 2021. – 170 с. – ISBN 978-5-9614-3999-1.
17. Маркова, В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В. Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – С. 38–42.
18. Методика оценки поправок на риск от компании «Альт-Инвест» // Файловый архив студентов StudFiles. – 2016. – URL: <https://studfile.net/preview/5866122/page:2/> (дата обращения: 10.06.2023).
19. Моделирование бизнес-процессов : учебно-методическое пособие / Сиб. федер. ун-т, Ин-т упр. бизнес-процессами и экономики ; Т. С. Карасева, Р. И. Кузьмич, И. А. Панфилов.– Красноярск : СФУ, 2021. – 97 с.
20. Моисеева, Н. К. Трансформация бизнеса в условиях рыночной нестабильности : монография / Н. К. Моисеева ; Московский институт электронной техники. – 1. – Москва : ООО «КУРС», 2020. – 416 с. – ISBN 978-5-905554-78-0.
21. Мотивация по-русски // РБК. – 2019. – URL: <https://plus.rbc.ru/news/5d5e431e7a8aa964eb9692ca> (дата обращения: 16.12.2022).
22. Николаев, Д. В. Барьеры внедрения инновационных бизнес-моделей / Д.В. Николаев // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 36(1). – С. 167–172.
23. Остервальдер, А. Непобедимая компания: как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших : практическое пособие / А. Остервальдер, И. Пинье. - Москва : ООО «Альпина Паблишер», 2021. – 386 с. – ISBN 978-5-9614-7199-1.
24. Отзывы о компаниях вашего города // Flamp. – 2023. – URL: <https://krasnoyarsk.flamp.ru/> (дата обращения: 19.05.2023).
25. Питерсен, В. Стратегия как обучение: новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество : научно-популярная литература / В. Питерсен. – Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. – 206 с. – ISBN 978-5-907274-23-5.
26. Розанова, Н. М. Цифровая модель для современного бизнеса / Н. М. Розанова, И. В. Линева. – (Микроэкономика) // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 1. – С. 46–59.
27. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" от 29.12.2012 N 273-ФЗ : редакция от 17.02.2023 : с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 28 февраля 2023 года // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: <http://www.consultant.ru>. (дата обращения: 19.05.2023).
28. Рынок коучинга в России: особенности развития и перспективы // Корпоративное развитие buro-akzent. – 2021. – URL: [https://buro-](https://buro-akzent.ru/)

akzent.ru/biblioteka/article/rynok-kouchinga-v-rossii.html (дата обращения: 10.05.2023).

29. Сибирский коуч-центр : официальный сайт. – Красноярск, 2022. – URL: <https://sibcoaching.ru/> (дата обращения: 10.05.2023).

30. Статистика и показатели предпринимательства в России в 2022 году - исследование по отраслям // Партнёркин. – 2022. – URL: https://f.partnerkin.com/blog/allinfo/izmenenie_v_biznes_sfere (дата обращения: 07.07.2022).

31. Статистика по Красноярску // Все тренинги. Ру. – 2022. – URL: <https://vsetreningi.ru/yarsk/analytics/> (дата обращения: 13.05.2023).

32. Стратегический менеджмент : учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухаров, Л. С. Драганчук [и др.]. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2022. – 406 с. – ISBN 978-5-7638-4447-4.

33. Тищенко, И. А. Принципы построения и развития модели создания инновационного продукта в условиях цифровой трансформации экономики / И. А. Тищенко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 1. – С. 98–105.

34. Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – Москва, 2023– . – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.06.2023).

35. Федеральная налоговая служба: единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: официальный сайт. – 2022. – URL: <https://rmsp.nalog.ru/> (дата обращения: 06.07.2022).

36. Фестиваль поддерживающих профессий РЕШЕНИЕ // timerpad – 2023. – URL: <https://sibcoaching.timerpad.ru/event/2307535/> (дата обращения: 17.05.2023).

37. Филин, С. А. Совершенствование бизнес-моделей систем управления в коммерческих организациях / С. А. Филин // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2020. – С. 440–444.

38. Финансовое состояние «Сибирский коуч-центр» ООО / testfirm: Сравнительный анализ по данным ФНС. – 2021. – официальный сайт: URL: https://www.testfirm.ru/result/2463112241_sibirskiy-kouch-tsentr-ooo (дата обращения: 15.05.2023).

39. Чернов, Д. В. Принципиальны ли отличия бизнес-моделей компаний, производящих товары, от бизнес-моделей компаний, оказывающих услуги / Чернов Д. В. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 132–139.

40. Ширинкина, Е. В. Бизнес-модели в условиях все возрастающей сложности бизнес-среды / Е. В. Ширинкина // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 1. – С. 121–130.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Примеры определения понятия «бизнес-модель» в зависимости от целей исследования [4]

Работа	Определение	Цель исследования
Timmers, 1998	Бизнес-модель есть архитектура продуктов, услуг, информационных потоков, включающая описание различных акторов, их ролей, потенциальных выгод, источников доходов	Типология бизнес-моделей в электронном бизнесе
[Magretta, 2002]	Бизнес-модель есть история, объясняющая, как работает организация. Отвечает на вопросы: кто есть клиент, что он ценит, как компания зарабатывает деньги, как доставить ценность клиенту с эффективными издержками	Определение бизнес-модели и ее составных блоков, взаимосвязь бизнес-модели и стратегии компании
[Shafer, Smith, Linder, 2005]	Бизнес-модель есть представление логики компании и ее стратегического выбора для создания и использования ценности в сети	Обзор существующих работ по бизнес-моделям, исследование и группировка блоков-компонентов бизнес-моделей, сравнение бизнес-модели и стратегии компании
[Zott, Amit, 2008]	Бизнес-модель есть структура взаимодействия фокальной компании с клиентами, партнерами и вендорами	Взаимодействие различных типов бизнес-моделей и стратегий компании
[Teece, 2010]	Бизнес-модель описывает процесс создания, доставки и присвоения ценности. Суть БМ состоит в том, что она кристаллизует потребности потребителя и его платежеспособность, определяет способ, которым бизнес доставляет ценность потребителю, побуждает потребителей платить за данную ценность и конвертирует платежи в прибыль бизнеса посредством необходимой структуры и взаимодействия различных элементов цепочки ценности	Исследование значимости бизнес-моделей и их связи с бизнес-стратегией, управлением инновациями и экономической теорией
[Hajiheydari, Zarei, 2012]	Бизнес-модель есть инструмент, который содержит набор элементов и их взаимосвязей и позволяет исследовать логику конкретного бизнеса	Анализ бизнес-моделей с позиции подхода, основанного на системной динамике

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Подходы к классификации бизнес-моделей

Источник	Критерий	Классификация
Цифровые бизнес-модели		
P. Timmers (1998)	Функциональная интеграция; степень инновации	Интернет-магазин; электронная система закупок; электронный аукцион; электронный торговый центр; рынок третьей стороны; виртуальное сообщество; интегратор цепочки создания ценности; информационное посредничество; поставщик услуг цепочки создания ценности; платформа сотрудничества
M. Rappa (2000)	–	Посредническая модель; рекламная модель; модель информационного посредника; модель продавца; модель производителя; партнерская модель; модель сообщества; модель подписки; практичная модель
P. Weill и M. Vitale (2001)	Стратегические цели и предложение ценности; источники дохода; важнейшие факторы успеха; ключевые компетенции	Контент-провайдер; непосредственная работа с клиентом; поставщик набора услуг; посредник; общая инфраструктура; интегратор ценностной сети; виртуальное сообщество; целое предприятие
A. Bartelt и W. Lamersdorf (2001)	Субъект; поведение	Опубликованное предложение; опубликованный спрос; активный маркетинг; активные закупки
A. Afuah и C. Tucci (2003)	Место прибыли; модель дохода; коммерческая стратегия; модель ценообразования	Модель комиссии; рекламная модель; модель ценовой надбавки; производственная модель; реферальная модель; модель подписки; модель оплаты за оказанные услуги
P. Bambury (2006)	–	Модель библиотеки; модель бесплатной версии; модель информационного бартера; модель цифровых продуктов и цифровой доставки; модель предоставления доступа; хостинг веб-сайтов и иные интернет-услуги
B. Wirtz (2018)	Тип предлагаемой услуги	«4 C»: content (содержание), context (контекст), connection (обмен информацией), commerce (транзакции)

Продолжение приложения Б

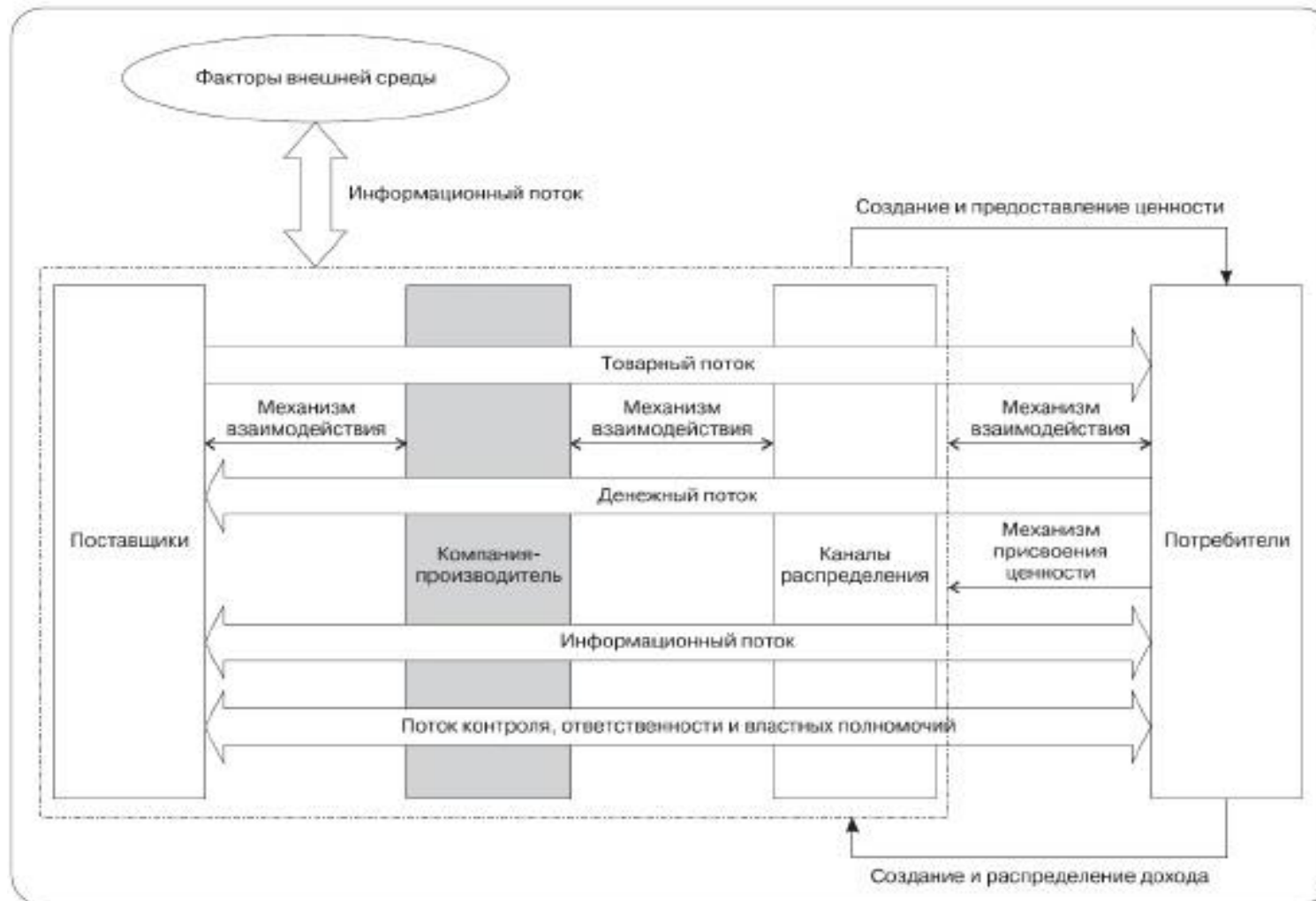
Источник	Критерий	Классификация
Традиционные (интегрированные) бизнес-модели		
Архетипы бизнесмоделей (2004), MIT Business Model Archetypes	Типы прав на активы; активы, вовлеченные в бизнес	Предприниматель; производитель; изобретатель; создатель человеческих ресурсов; финансовый трейдер; оптовый продавец/ретейлер; IP-трейдер; дистрибьютор человеческих ресурсов; владелец финансовых активов; владелец физических активов; владелец нематериальных активов; контрактор; брокер по финансовым активам; брокер по физическим активам; IP-брокер; брокер по человеческим ресурсам
А. Кулижский (2006)	Назначение (пригодные к анализу — AS IS и планированию — TO BE); уровень модели	Модели стратегического анализа; модели стратегий; модели различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом и др.; референтные модели; существенные бизнес-модели
P. Vambury (2006)	—	Почтовая модель; рекламная модель; модель подписки; модель бесплатной пробной версии; модель прямого маркетинга; модель недвижимости; модель стимулирования; B2B; комбинации вышеизложенных моделей
H. Chesbrough (2006), Business Model Framework	Масштаб инвестиций; степень открытости	Недифференцированная; дифференцированная; сегментированная; внешне ориентированная; интегрированная с инновационным процессом; адаптивная
A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010)	Business Model Canvas*	Разделение бизнес-модели; длинный хвост; многосторонние платформы; Free; открытые бизнес-модели
M. Johnson (2010)	—	Партнерский клуб; посредничество; комплектация; модель сотовой связи; модель краудсорсинга; дезинтермедияция; продажа по частям; лизинг; лоукостер; обратный цикл производства; оплата по мере пользования; бритва и лезвия; обратная бритва и лезвия; обратный аукцион; от продукта к услуге; стандартизация; подписная модель; сообщество пользователей

Окончание приложения Б

Источник	Критерий	Классификация
К. Mason, S. Mouzas (2012)	Гибкость реагирования на изменения в окружающей среде	Модель влияния партнерской сети; транзакционная БМ; франчайзинговая БМ; агентская БМ; БМ с ориентацией на продажи; БМ розничной торговли
А. С. Соколова (2016)	Цель предприятия	По направленности бизнеса: от производства; от клиента. По функциональной принадлежности: модель целеполагания; процессная; организационно-функциональная; ресурсная; бюджетная; информационная; компетентностная
<p>* Business Model Canvas (канва бизнес-моделей) включает в себя девять элементов: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и структура издержек.</p>		

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Концептуальная бизнес-модель [15]



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анализ факторов макросреды ООО «Сибирский коуч-центр»

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		возможности	угрозы
Политико-правовые факторы			
1. Волатильность курса рубля к доллару	К концу года наблюдается снижение волатильности		Увеличение курса доллара ведёт к увеличению комиссии, к увеличению стоимости продукта и соответственно к снижению спроса
2. Волатильность ключевой ставки ЦБ	Снижение ключевой ставки ЦБ	Доступность кредитов для расширения бизнеса	
3. Изменение законодательства (коучей планируют вносить в реестр и наказывать за некачественные услуги)	В планах изменение законодательства	Вытеснение с рынка специалистов, предоставляющих некачественные услуги	Ужесточение требований к специалистам и стандартов в сфере коучинга увеличивает входные барьеры на рынок
Экономические факторы			
1. Численность малого и среднего предпринимательства	Тенденции к их увеличению	Рост малого и среднего предпринимательства увеличивает число потенциальных покупателей, рост спроса на продукт	
2. Покупательная способность населения	Тенденции к её снижению		Расходы населения увеличиваются, что вынуждает работодателей повышать заработную плату сотрудникам, а значит, снижать расходы по другим статьям, чтобы сохранять устойчивое финансовое положение
Технологические факторы			
1. Развитие онлайн-форматов работы	Тенденция к увеличению онлайн-форматов и смешанных форматов	Возможность найма сотрудников с других районов края, страны или даже мира; Разработка новых продуктов, удовлетворяющих новые потребности клиентов (онлайн тренинги и т.п.)	

Окончание приложения В

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		возможности	угрозы
Социальные факторы			
1. Менталитет российского работника	Ориентация на зарубежные тенденции	Увеличение спроса на услуги коуч-центров благодаря развитию культуры коучинга в компаниях	Нежелание сотрудников проходить обучения вынуждает руководство сокращать эту статью расходов и отказываться от услуг коуч-центров (снижение спроса)
2. Тренд на постоянное обучение	Важность возрастает	Люди сейчас более склонны к дополнительным обучениям, что увеличивает спрос на услуги	

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бизнес-модель ООО «Сибирской коуч-центр» как есть

<p>Ключевые партнёры</p> <p>Международный университет "Global Coaching"</p>	<p>Ключевые виды деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> • корпоративные и открытые тренинги • сопровождение компаний как аутсорсинг системы обучения • обучение коучингу по международным стандартам "global-coaching" 	<p>Ценностные предложения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Комплексная оценка персонала и руководителей по необходимым компетенциям, разработка индивидуальной программы, обучение и развитие компетенций линейных сотрудников, функциональных руководителей, топ-руководителей и собственников бизнеса • Проведение стратегических и фасилитационных сессий, модульного обучения и командной работы в формате абонентского сопровождения от 6 мес. • Получение новой профессии, дающей право работать в более чем в 100 странах-участницах ICF 	<p>Взаимоотношения с клиентами</p> <p>Выстраиваются долгосрочные отношения с клиентами. Встреча с клиентом, обсуждение имеющихся вопросов, обсуждение условий сотрудничества, выбор программы, подписание договора, реализация услуги, поддержание отношений после проведения мероприятий, приглашение на новые мероприятия</p>	<p>Потребительские сегменты</p> <p>По правовому статусу клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Юридические лица • Физические лица <p>Юридические лица масштабам бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ИП • МСП • Крупный бизнес <p>По отрасли бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Любая отрасль <p>Сотрудники по роли в организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководители и специалисты всех уровней • Собственники и ТОП-руководители • HRD, HR, бизнес-тренеры
<p>Структура издержек</p> <p>Постоянные издержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата сотрудников управленческого звена • Арендная плата (офис) • Затраты на вспомогательные материалы (канцелярия и т.п. - всё то, что необходимо для проведения мероприятий) <p>Переменные издержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата бизнес-тренеров • Затраты на повышение квалификации сотрудников • Аренда помещений для проведения мероприятий 		<p>Потоки поступления доходов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-коучинг по стандартам ICF • Индивидуальное обучение руководителей • Профессиональное обучение коучей по международной программе ACSTH ICF • Корпоративные тренинги и командообразование • Подготовка корпоративных специалистов по обучению • Разработка и реализация корпоративных online-курсов и программ обучения 		

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

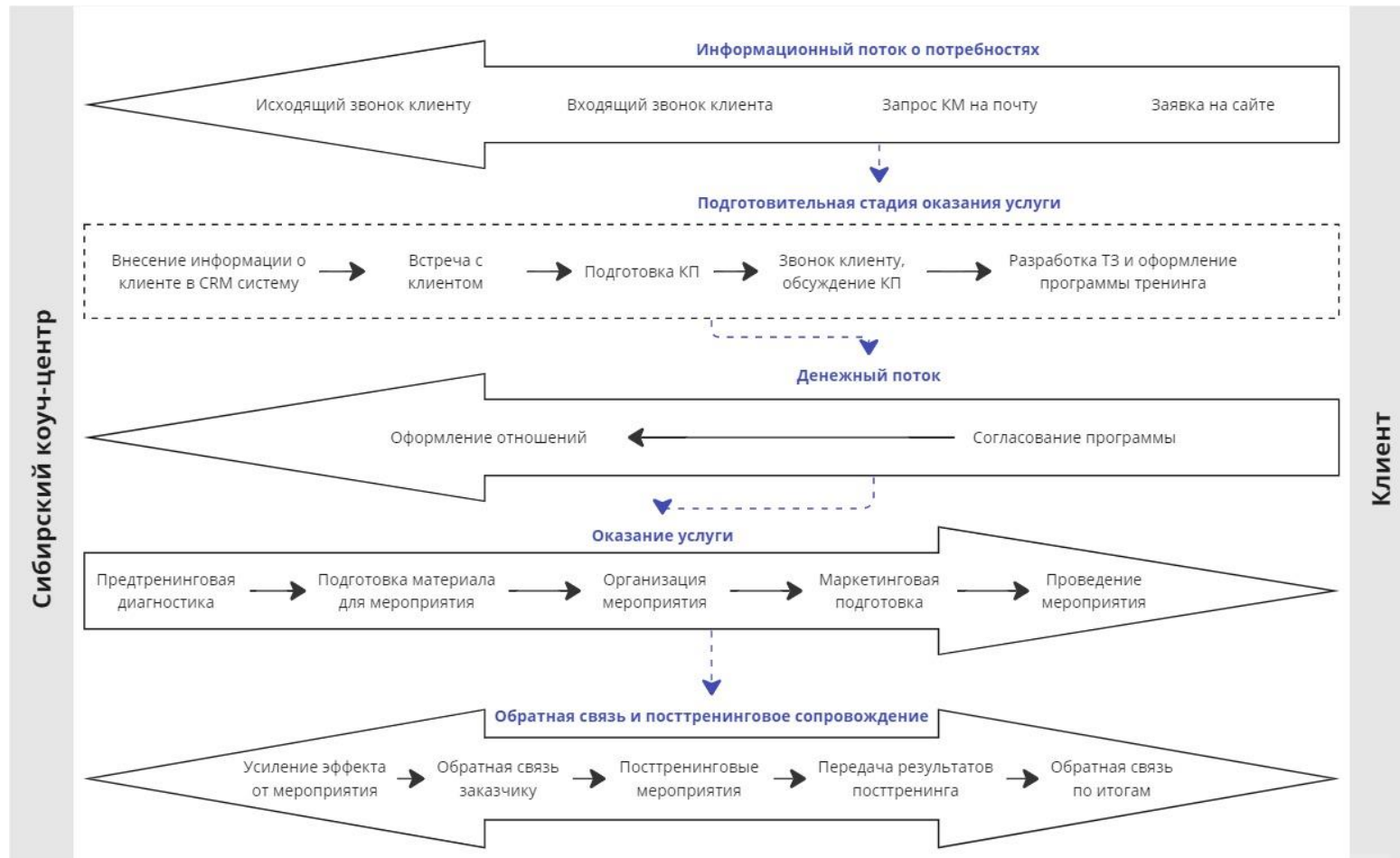
Бизнес-модель ООО «Сибирской коуч-центр» как должно быть

<p>Ключевые партнёры</p> <p>Международный университет "Global Coaching" Арендодатель Бизнес-аналитик</p>	<p>Ключевые виды деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> • корпоративные и открытые тренинги • сопровождение компаний как аутсорсинг системы обучения • обучение коучингу по международным стандартам "global-coaching" • центр развития эмоционального интеллекта, стратегического и творческого мышления 	<p>Ценностные предложения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Комплексная оценка персонала и руководителей по необходимым компетенциям, разработка индивидуальной программы, обучение и развитие компетенций линейных сотрудников, функциональных руководителей, топ-руководителей и собственников бизнеса • Проведение стратегических и фасилитационных сессий, модульного обучения и командной работы в формате абонентского сопровождения от 6 мес. • Получение новой профессии, дающей право работать в более чем в 100 странах-участницах ICF • Развитие эмоционального интеллекта, совершенствование soft-skills • Экономия времени на подбор необходимой услуги 	<p>Взаимоотношения с клиентами</p> <p>Выстраиваются долгосрочные отношения с клиентами. Встреча с клиентом, обсуждение имеющихся вопросов, обсуждение условий сотрудничества, выбор программы, подписание договора, реализация услуги, поддержание отношений после проведения мероприятий, приглашение на новые мероприятия</p>	<p>Потребительские сегменты</p> <p>По правовому статусу клиента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Юридические лица • Физические лица <p>Юридические лица масштаб бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ИП • МСП • Крупный бизнес <p>По отрасли бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Любая отрасль <p>Сотрудники по роли в организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководители и специалисты всех уровней • Собственники и ТОП-руководители • HRD, HR, бизнес-тренеры <p>По территориальной принадлежности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Красноярский край • Другие регионы России
	<p>Ключевые ресурсы</p> <p>Человеческие ресурсы: Бизнес-тренеры</p> <p>Интеллектуальные ресурсы: Программы обучения, тренингов, проводимых мероприятий</p> <p>Материальные ресурсы: Помещения для проведения мероприятий</p>		<p>Каналы сбыта</p> <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративный сайт • Страницы в социальных сетях • Личная встреча, телефонный звонок, переписка • Онлайн-обучение, онлайн-тренинги, дистанционное сотрудничество, традиционные (офлайн) мероприятия) • Представительства в других городах России • Магазин тренингов • Клуб коуч-специалистов 	
<p style="text-align: center;">Структура издержек</p> <p>Постоянные издержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата сотрудников управленческого звена • Арендная плата (офис) • Затраты на вспомогательные материалы (канцелярия и т.п. - всё то, что необходимо для проведения мероприятий) <p>Переменные издержки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата бизнес-тренеров • Затраты на повышение квалификации сотрудников • Аренда помещений для проведения мероприятий <p>Инвестиционные затраты:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Аренда помещений для представительства • Маркетинговые исследования • Найм персонала • Обучение новых сотрудников • Создание программы и её аккредитация • Продвижение новых услуг 		<p style="text-align: center;">Потоки поступления доходов</p> <ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-коучинг по стандартам ICF • Индивидуальное обучение руководителей • Профессиональное обучение коучей по международной программе ACSTH ICF • Корпоративные тренинги и командообразование • Подготовка корпоративных специалистов по обучению • Разработка и реализация корпоративных online-курсов и программ обучения • Представительские центры по всей стране • Школа коуч-специалистов • Обучающие программы по развитию эмоционального интеллекта, стратегического и творческого мышления • Аккредитованная программа обучения бизнес-тренеров, коучей, бизнес-консультантов 		

miro

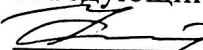
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Бизнес-модель тренингового центра ООО «Сибирской коуч-центр»



Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л.Улина

« 19 » 06 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 – Экономика

Оценка эффективности бизнес-модели тренингового центра
ООО «Сибирский коуч-центр»

Руководитель



ст. преподаватель

Т.Ю.Агеева

Студент



К.Д.Захаревич

Красноярск 2023