

УДК 336.6:65.012.2

Е. В. Губанова

Калужский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Калуга,
e-mail: el-gubanova@yandex.ru

К. А. Самошенкова

ФГУП «Главный центр специальной связи», Калуга,
e-mail: kristina210892@mail.ru

ПРИМЕНЕНИЕ КАНВЫ ОСТЕРВАЛЬДЕРА В АНАЛИЗЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

Ключевые слова: бизнес-процесс, модель Остервальдера, оптимизация процессов, клиентская база, ценностное предложение, ключевые партнеры, потребительские сегменты.

В данной статье исследуется бизнес-модель организации, специализирующейся на строительстве и ремонте автомобильных дорог. Основным инструментом анализа выступает канва Остервальдера, которая позволяет систематизировать и визуализировать ключевые элементы бизнес-процессов. В ходе исследования выявлены основные потребительские сегменты, ценностные предложения и потоки доходов, что позволяет оценить конкурентные преимущества компании. Результаты анализа показывают, что высокая степень вертикальной интеграции и наличие квалифицированного персонала способствуют формированию доверия со стороны клиентов и обеспечивают выполнение контрактных обязательств на высоком уровне. Результаты исследования подтверждают, что применение канвы Остервальдера является эффективным подходом для стратегического планирования и оптимизации бизнес-модели, что в свою очередь способствует повышению конкурентоспособности организации на рынке.

E. V. Gubanova

Kaluga branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation,
Kaluga, e-mail: el-gubanova@yandex.ru

K. A. Samoshenkova

FSUE «Main Center for Special Communications», Kaluga,
e-mail: kristina210892@mail.ru

APPLICATION OF OSTERWALDER'S CANVAS IN THE ANALYSIS OF THE COMPANY'S BUSINESS PROCESSES

Keywords: business process, Osterwalder model, process optimization, customer base, value proposition, key partners, consumer segments.

This article examines the business model of an organization specializing in the construction and repair of highways. The main analysis tool is Osterwalder's canvas, which allows you to systematize and visualize key elements of business processes. The study identified the main consumer segments, value propositions and revenue streams, which allows us to assess the company's competitive advantages. The results of the analysis show that a high degree of vertical integration and the availability of qualified personnel contribute to the formation of trust on the part of customers and ensure the fulfillment of contractual obligations at a high level. The results of the study confirm that the application of the Osterwalder canvas is an effective approach for strategic planning and optimization of the business model, which in turn contributes to increasing the competitiveness of the organization in the market.

Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что в условиях динамично развивающегося рынка строительных услуг, где конкуренция становится все более жесткой, компании, сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своих бизнес-процессов и адаптации к изменяющимся условиям. Эффективное управление ресурсами, оптимизация затрат и повыше-

ние качества услуг являются ключевыми факторами для достижения конкурентных преимуществ. В этом контексте исследование бизнес-модели организации позволяет не только выявить ее сильные и слабые стороны, но и разработать рекомендации по улучшению ее деятельности, что имеет важное значение для устойчивого развития и успешной реализации проектов в сфере дорожного строительства.

Цель данного исследования – проанализировать бизнес-модель АО «Брянскавтодор», выявить ключевые аспекты его деятельности, а также оценить возможности для улучшения и оптимизации процессов в контексте современного рынка строительных услуг.

Материал и методы исследования

Объектом исследования в данной работе выступает деятельность АО «Брянскавтодор». Основная сфера деятельности этой организации связана со строительством и ремонтом автомобильных дорог (код ОКВЭД 42.11).

При проведении исследования использовались разнообразные методы научного анализа, включая изучение и синтез данных из экономической литературы, применение монографического метода, сравнительного анализа, а также табличного представления данных.

Результаты исследования и их обсуждение

Для определения и описания модели бизнеса конкретной компании можно воспользоваться различными подходами. Напомним, что бизнес-модель – это логическое описание того, как организация создает, предоставляет клиентам ценность и приобретает стоимость [1].

Независимо от занимаемой позиции – наемный работник или владелец собственного дела – необходимо обладать глубоким пониманием механизмов функциони-

рования бизнеса. В этом случае эффективным инструментом является комплексное бизнес-моделирование, которое дает возможность наглядно представить основные элементы бизнеса, аналогично тому, как детский конструктор позволяет создать миниатюрную версию реального сооружения. Разбирая бизнес на составляющие и собирая его заново, можно глубже понять механизмы функционирования всей системы.

В бизнес-моделировании существует несколько популярных подходов, таких как:

1. Канва Остервальдера – одна из самых известных и часто используемых моделей. Она включает девять блоков, охватывающих ключевые аспекты бизнеса. Этот инструмент удобен для систематического анализа и проектирования бизнес-моделей.

2. Lean Canvas – адаптированная версия канвы Остервальдера, разработанная Эш Маурией. Она ориентирована на стартапы и быстрорастущие компании, уделяет особое внимание минимально жизнеспособному продукту (MVP) и гипотезам, которые необходимо проверить. Lean Canvas фокусируется на быстром тестировании идей и итерациях.

3. Value Proposition Canvas – дополнение к канве Остервальдера, созданное теми же авторами. Эта модель концентрируется исключительно на создании ценности для потребителя, выявляя потребности клиентов и разрабатывая соответствующие решения. Она полезна для глубокого понимания того, что важно для ваших клиентов.

Таблица 1

Характеристика структурных блоков канвы Остервальдера

Блок	Описание
Потребительские сегменты	Кому вы продаете? Определение целевых групп клиентов и их потребностей
Ценностные предложения	Что вы предлагаете клиентам? Основные продукты/услуги и их ценность для клиента
Каналы сбыта	Как вы доставляете свои предложения до клиентов? Способы распространения продукта/услуги
Отношения с клиентами	Как вы взаимодействуете с клиентами? Типы взаимоотношений (личные, автоматизированные и т.д.)
Потоки доходов	Какие доходы вы получаете от своих предложений? Источники прибыли компании
Структура издержек	Во что обходится создание ценности? Расходы, связанные с деятельностью компании
Ключевые ресурсы	Что необходимо для создания ценности? Основные активы, которые нужны для работы бизнеса
Ключевые виды деятельности	Что нужно делать для создания ценности? Основные процессы и действия компании
Ключевые партнеры	Кто помогает вам создавать ценность? Партнеры, поставщики, совместные предприятия и т.п.

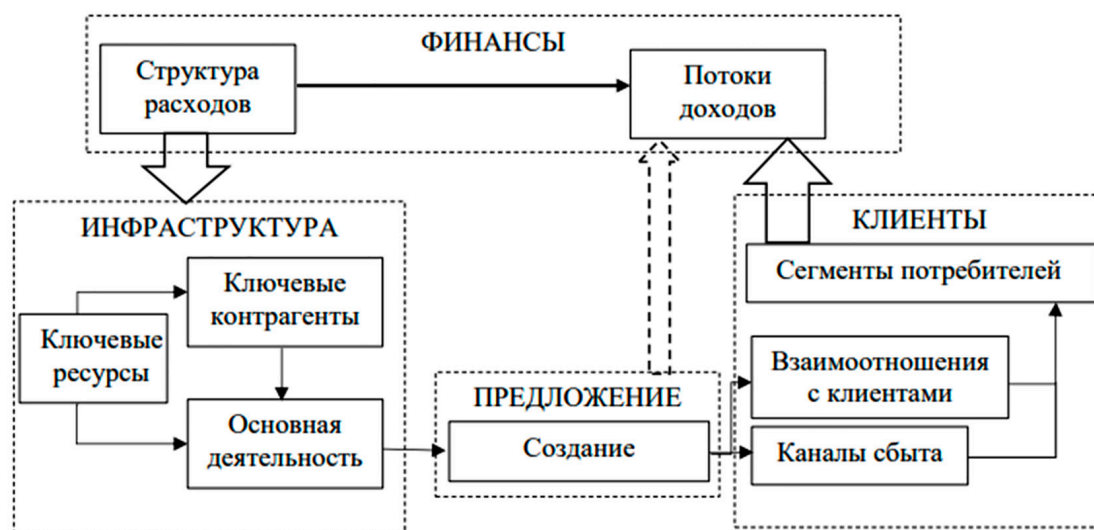


Рис. 1. Бизнес-модель как система формирования ценностного предложения [4]

Ключевые контрагенты 8	Основная деятельность 7	Ценностные предложения 2	Взаимоотношения с клиентами 4	Потребительский сегмент 1
	Ресурсы 6		Каналы сбыта 3	
Издержки 9			Доходы 5	

Рис. 2. Последовательность заполнения шаблона Остервальдера

Каждый из этих инструментов имеет свою специфическую область применения и особенности. Однако среди них канва Остервальдера выделяется как наиболее универсальная и широко применяемая модель для описания и анализа бизнес-процессов. Её простота и наглядность делают её идеальной отправной точкой для бизнес-моделирования. Остановимся более подробно на ее изучении.

Одним из наиболее удобных инструментов для начала бизнес-моделирования является шаблон, предложенный швейцарским теоретиком бизнеса Александром Остервальдером и профессором из США Ивом Пенье. Их шаблон (иначе еще называют «канва» от Business Model Canvas или «холст бизнес-модели») предназначен для схематичного представления бизнес-системы в виде совокупности девяти структурных блоков, имеющих ключевое значение для бизнеса (таблица 1) [1].

Вышеупомянутые блоки формирует 4 ключевые области предпринимательства: связь с покупателем, предложение, инфра-

структура и финансы организации. Схематично процесс бизнес-моделирования примет вид (рисунок 1) [4].

Заполнение и анализ блоков бизнес-модели осуществляется в определенном порядке, предложенном Остервальдером А. и Пенье И. (рисунок 2) [3].

Предполагается начать с заполнения блоков, касающихся выбора и разделения потребительских сегментов, а также описания ценностного предложения для каждого из них. Затем определяются каналы сбыта продукции, включающие продвижение, продажи и доставку. После этого анализируются взаимоотношения с клиентами, формирующиеся через линии продаж. На следующем этапе оценивается доходность от установленных связей с определенными сегментами покупателей, а также общая рентабельность деятельности компании. Завершив работу над правой частью схемы, переходят к визуализации левой, где отсутствуют отдельные сегменты, и блоки отражают общие аспекты деятельности. Шестым шагом описываются

ключевые ресурсы, необходимые для реализации остальных компонентов (ценностного предложения, каналов сбыта, взаимоотношений с клиентами). Далее указываются основные виды деятельности компании и главные контрагенты, с которыми она сотрудничает. Наконец, заполняется блок расходов, где фиксируются затраты всей бизнес-модели.

Канва Остервальдера обладает рядом достоинств, которые сделали её популярным инструментом для бизнес-анализа и планирования:

Достоинства канвы Остервальдера:

- Простота и наглядность: Канва легко воспринимается и может быть использована даже новичками в бизнесе. Ее структура интуитивно понятна, что позволяет быстро разобраться в ключевых аспектах бизнеса.

- Универсальность: Подходит для предприятий разного масштаба и отраслей, от стартапов до крупных корпораций. Канва адаптируется под конкретные нужды и задачи компании.

- Комплексный подход: Включает в себя все основные элементы, влияющие на успех бизнеса: от клиентских сегментов до финансовых потоков. Это позволяет видеть полную картину бизнеса.

- Возможность тестирования гипотез: Позволяет легко вносить изменения и проверять новые идеи без значительных затрат времени и ресурсов.

- Инструмент для командной работы: Канва подходит для коллективного обсуждения и разработки стратегии, поскольку она визуальна и доступна для всех участников процесса.

Недостатки канвы Остервальдера:

- Упрощение реальности: Хотя канва предоставляет целостное видение бизнеса, она может упустить некоторые нюансы и детали, особенно если речь идет о сложном предприятии с множеством взаимосвязанных процессов.

- Не учитывает динамику рынка: Модель статична и не всегда отражает изменчивость внешней среды, такие как рыночные тренды, конкурентные угрозы или технологические новшества.

- Требуется адаптации: Несмотря на универсальность, канва требует индивидуальной настройки под каждую компанию, что может занять время и потребовать дополнительных усилий.

- Затраты на внедрение: Для успешного внедрения канвы могут потребоваться до-

полнительные ресурсы, включая обучение сотрудников и консультации специалистов.

Таким образом, канва Остервальдера остается мощным инструментом для бизнес-планирования благодаря своей простоте и комплексности, но при этом требует внимательного подхода и учета особенностей конкретной ситуации.

После рассмотрения теоретических аспектов бизнес-моделирования, целесообразно применить полученные знания на практике. Для этого построим канву Остервальдера для АО «Брянскавтодор» (таблица 2), что позволит наглядно продемонстрировать использование данного инструмента в контексте конкретного предприятия.

Организация имеет диверсифицированную клиентскую базу, включающую как государственные, так и частные организации. Компания сотрудничает с региональными органами власти, такими как Правительство Брянской области, Росавтодор и КУ «Управление автомобильных дорог Брянской области» [2].

Ценностное предложение организации базируется на двух ключевых факторах: конкурентоспособной цене и репутации надежного подрядчика. Высокий уровень вертикальной интеграции, подразумевающий наличие собственных производственных мощностей и ресурсов, позволяет компании оптимизировать затраты и предлагать заказчикам более выгодные условия по сравнению с конкурентами.

Взаимоотношения АО «Брянскавтодор» с клиентами строятся на основе четкого выполнения контрактных обязательств. Заказчики ожидают завершения работ в соответствии с согласованными спецификациями, подписанным контрактом и тендерной документацией. Структура доходов организации характеризуется диверсификацией источников поступлений. Основной объем выручки генерируется за счет выполнения дорожно-строительных работ, являющихся профильным направлением деятельности компании. Дополнительные доходы формируются за счет продажи продукции собственных бетонно-асфальтных заводов, предоставления проектных услуг и реализации песка.

Эффективное функционирование организации обеспечивается наличием критических ресурсов. Компания располагает штатом компетентных сотрудников, обладающих необходимыми знаниями и опытом в сфере дорожного строительства.

Таблица 2

Канва Остервальдера для АО «Брянскавтодор»

<p>Потребительские сегменты</p> <p>Государство и частный сектор, а именно: Региональные органы власти (Правительство Брянской области) Росавтодор КУ «Управление автомобильных дорог Брянской области» Частные и государственные предприятия</p>	<p>Ценностные предложения</p> <p>Высокий уровень вертикальной интеграции позволяет предлагать более конкурентную цену Значимая история работы формирует уверенность в качестве выполненных работ</p>	<p>Отношения с клиентами</p> <p>Клиенты ожидают завершения выполнения работ согласно спецификациям и подписанному контракту, тендерной документации Клиенты выбирают того исполнителя, кто предлагает низкую цену при соблюдении стандартов качества</p>	<p>Потоки доходов</p> <p>Выполнение дорожно-строительных работ Продажа продукции бетонно-асфальтных заводов компании Предоставление проектных услуг Продажа песка</p>	<p>Главные ресурсы</p> <p>Компетентный персонал Собственная специализированная строительная техника и транспорт Достаточный объем финансовых оборотного капитала Материалы: гравий, щебень, песок, битум, дизельное топливо, цемент, металлические конструкции, вода</p>
<p>Каналы коммуникации</p> <p>Личные встречи с представителями заказчика Тендерный процесс Реклама в СМИ Участие в выставках</p>	<p>Ключевые виды деятельности</p> <p>Самостоятельное производство песка и асфальта, бетонных конструкций Закупка прочих материалов, например, дизельного топлива у компании «Нефтика» Проектирование дороги Подготовка земляного полотна, устройство дренажа, устройство основания, укладывая покрытие, обустройство обочин Обслуживание дорог в рамках контрактных и тендерных обязательств</p>	<p>Ключевые партнеры</p> <p>«Нефтика» ОАО «РЖД» «Восточные Берники» Группа компаний «Тетех» ООО «Камелот»</p> <p>Структура издержек</p> <p>Материальные ресурсы, 39,7% Оплата труда, 29,4% Социальные платежи, 8,82% Амортизация, 15,6% Прочее, 6,48%</p>		

Собственный парк специализированной строительной техники и транспорта позволяет оперативно и качественно выполнять работы на объектах. Достаточный объем оборотного капитала обеспечивает бесперебойность производственного процесса и своевременное выполнение финансовых обязательств. Кроме того, организация располагает необходимыми материальными ресурсами, такими как гравий, щебень, песок, битум, дизельное топливо, цемент, металлические конструкции и вода.

Коммуникация с клиентами осуществляется по нескольким каналам. Личные встречи с представителями заказчика позволяют детально обсуждать условия сотрудничества, согласовывать спецификации проектов и оперативно решать возникающие вопросы. Участие в тендерных процессах является основным инструментом привлечения новых клиентов и получения крупных контрактов. Дополнительное информирование потенциальных заказчиков о возможностях и преимуществах организации осуществляется посредством рекламы в СМИ и участия в отраслевых выставках.

Перечень видов деятельности АО «Брянскавтодор» содержит полный цикл дорожно-строительных работ. Компания самостоятельно производит песок, асфальт и бетонные конструкции, что обеспечивает контроль качества и оптимизацию затрат. Прочие материалы, такие как дизельное топливо, закупаются у надежных партнеров, например, у компании «Нефтика». Организация осуществляет проектирование дорог, подготовку земляного полотна, устройство дренажа, основания и покрытия, а также обустройство обочин. Кроме того, компания обеспечивает обслуживание дорог в рамках контрактных и тендерных обязательств.

Успешная реализация проектов организации во многом зависит от эффективного взаимодействия с ключевыми партнерами. Компания «Нефтика» является поставщиком дизельного топлива, необходимого для функционирования строительной техники и транспорта. ОАО «РЖД» обеспечивает транспортировку материалов и конструк-

ций к месту проведения работ или к складу компании. «Восточные Берники» и группа компаний «Тегех», ООО «Камелот» поставляют часть необходимых материалов.

Структура издержек организации характеризуется значительной долей материальных затрат, составляющих 39,7% от общего объема расходов [10].

Заключение

В результате проведенного исследования, основанного на использовании канвы Остервальдера, можно сделать вывод о значимости системного подхода к бизнес-моделированию для АО «Брянскавтодор». Применение данной модели позволило детально проанализировать ключевые аспекты деятельности компании, включая ценностные предложения, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки доходов и ресурсы.

Канва Остервальдера, как инструмент визуализации бизнес-модели, продемонстрировала свою эффективность в выявлении сильных и слабых сторон организации. Например, наличие квалифицированного персонала и собственного парка строительной техники обеспечивают высокое качество выполняемых работ, что является важным конкурентным преимуществом. Диверсификация источников доходов, включая выполнение дорожно-строительных работ и продажу продукции собственных заводов, способствует финансовой устойчивости компании.

Кроме того, четкое выполнение контрактных обязательств и активное участие в тендерных процессах укрепляют доверие со стороны клиентов и способствуют привлечению новых заказчиков. Это подчеркивает важность стратегического подхода к управлению взаимоотношениями с клиентами.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что использование канвы Остервальдера как основного инструмента бизнес-моделирования позволяет глубже понять механизмы функционирования организации и выявить направления для дальнейшего развития и оптимизации бизнес-процессов.

Библиографический список

1. Долганова О.И. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, технологии совершенствования: учебник. М.: КноРус, 2022. 323 с.

2. Губанова Е.В., Самошенкова К.А. Резервы автоматизации и цифровой трансформации бизнес-процессов организации в контексте бережливого производства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 3-3. С. 367-373.
3. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. 2-е изд. М.: Альпина Пабли., 2016. 288 с.
4. Стаценко В.Е. Трансформация инструментов управления инновационно-ориентированной компанией в условиях цифровизации экономического пространства: дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2023. 200 с.
5. Захарычев Е.А., Суслов С.А. Регламентация бизнес-процессов компании // Цифровой регион. Социально-экономическое развитие сельских территорий: опыт, компетенции, проекты. 2024. С. 95-97.
6. Суслов С.А., Политов В.И. Методика описания бизнес-процесса внедрения продукта 1С на примере ООО «Росбизнессофт» г. Кирова // Цифровой регион. Социально-экономическое развитие сельских территорий: опыт, компетенции, проекты. 2024. С. 96-98.
7. Уварова С.С., Логвинова В.А., Соболевская А.А. Разработка предпринимательской идеи на основе канвы бизнес-модели А. Остервальдера // Цифровая и отраслевая экономика. 2023. № 1. С. 8-16.
8. Иванова Е.Д., Авруцкая С.Г. Влияние внедрения цифровых технологий на бизнес-модели // Успехи в химии и химической технологии. 2022. № 5. С. 17-19.
9. Гурьянов П.А. Принципы эффективного управления и структура инновационной среды предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2022. № 4. С. 84-96.
10. Центр раскрытия корпоративной информации. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/company.aspx?id=21598> (дата обращения: 12.11.2024).