

## АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**Басова Мария Михайловна,**

*канд. экон. наук, доцент департамента учета, анализа и аудита,*

*e-mail: mashashik@mail.ru,*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва*

*В статье рассматриваются особенности и раскрываются основные элементы и взаимосвязи бизнес-моделей российских компаний на основе данных интегрированной отчетности, в рамках проблемы недостаточно согласованного подхода к тому, что представляет собой бизнес-модель компании, а также к требованиям о раскрываемой информации для удовлетворения запросов широкого круга заинтересованных сторон. Рассматриваются элементы бизнес-моделей на примере интегрированной отчетности ряда российских компаний, таких как АО «УЭХК», АО «Атомэнергомаш», ПАО «Полиметалл», ОАО «РЖД», ОАО «ФПК». Основная цель статьи заключалась в изучении недостатков существующих бизнес-моделей российских компаний на основе данных интегрированной отчетности, а также определении возможных путей их дальнейшего развития и оптимизации.*

*В статье показаны недостатки существующих бизнес-моделей, к числу которых можно отнести их ориентированность в основном на внутренние бизнес-процессы, а не ценности заинтересованных сторон. В заключительной части статьи приводится ряд авторских рекомендаций, способствующих дальнейшему совершенствованию бизнес-модели, что позволит обеспечить необходимый уровень раскрытия информации о деятельности российских компаний и, в конечном итоге, приведет к повышению их стоимости.*

**Ключевые слова:** бизнес-модель; стейкхолдеры; бизнес-процессы; Международный стандарт интегрированной отчетности; устойчивое развитие бизнеса

## THE BUSINESS MODEL ANALYSIS IN THE INTEGRATED REPORTING OF RUSSIAN COMPANIES

**Basova M.M.,**

*candidate of economic sciences,*

*Associate Professor at the department of the account, the analysis and audit,*

*e-mail: mashashik@mail.ru,*

*Finance University under the Government of the Russian Federation, Moscow*

*The article examines the specifics and reveals the main elements and interrelations of business models of Russian companies based on the data of integrated reporting, within the framework of the problem of an insufficiently coordinated approach to what the company's business model is, as well as to the information disclosure requirements for satisfying the wide range of requests interested parties. Elements of business models are considered using the example of integrated reporting of several Russian companies, such as JSC «UEIP», JSC «Atomenergomash», Polymetal International plc, JSCo "RZD", JSC "FPC".*

*The main goal of the article was to study the shortcomings of existing business models of Russian companies based on integrated reporting data, as well as to identify possible ways for their further development and optimization. The article shows the shortcomings of existing business models, including their focus on internal business processes rather than stakeholder values.*

*The final part of the article contains several author's recommendations, which contribute to the further improvement of the business model, which will ensure the necessary level of disclosure of information about the activities of Russian companies and, ultimately, lead to an increase in their value.*

### **Введение**

**В** современных условиях интегрированная отчетность организаций служит информационной базой устойчивого развития бизнеса. В настоящее время ряд российских организаций раскрывают информацию о результатах и перспективах своей деятельности в формате интегрированного отчёта. Международный стандарт интегрированной отчётности (International Framework, далее – МСИО [4]), в соответствии с которым готовятся такие отчёты, указывает, что ядром организации является её бизнес-модель.

Большинство российских компаний стремятся к повышению информированности инвесторов, кредитных организаций, поставщиков и покупателей об основных аспектах своей деятельности путем предоставления достоверной, содержательной и оперативной информации [1].

Вместе с тем, как показывает практика, в настоящее время отсутствует согласованный подход к тому, что представляет собой бизнес модель компании, и каким требованиям должно соответствовать её раскрытие, чтобы удовлетворять информационные запросы широкого круга заинтересованных сторон. Анализ интегрированной отчетности компаний, представленной на сайте Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), показал, что не все российские компании уделяют должного внимания качественному построению бизнес модели или не приводят ее совсем. В связи с тем, что бизнес-модель компании должна быть ядром интегрированной отчетности, тема исследования является актуальной.

### **1 Основная сущность понятия «бизнес-модель» и ее отраслевые особенности**

С точки зрения Международного стандарта интегрированной отчётности бизнес-модель «представляет собой систему трансформации ресурсов организации через её коммерческую деятельность, в продукты и результаты, направленную на достижение стратегических целей организации и создание стоимости на протяжении краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного периодов» [4].

Процесс развития компании – это постоянный процесс взаимодействия, согласования и разрешения противоречий в ожиданиях и требованиях стейкхолдеров и самой компании как самоорганизующейся структуры. Основной целью компании по-прежнему является рост ценности для акционеров. Однако в процессе своего функционирования компания создает ценность для всех ее участников, и именно это позволяет ей развиваться, повышать свою устойчивость [2].

В научно-практической литературе при определении сущности понятия бизнес-модель выделяют два основных подхода. Первый подход ориентирован на внутренние бизнес-процессы компании, а второй – на внешнее окружение организации, т.е. на ценности заинтересованных сторон. Компиляция данных подходов позволила автору рассматривать бизнес-модель как трансформацию ресурсов (капиталов) через основную деятельность (бизнес-процессы) в значимые результаты (акционерную стоимость, востребованные на рынке продукты и услуги). Бизнес-модель должна быть направлена на достижение стратегических целей компании путем создания неких ценностей как для внешних, так и для внутренних стейкхолдеров. Цель бизнес-модели заключается в схематическом представлении процесса создания стоимости компании в кратко-, средне и долгосрочной перспективе.

Таким образом, бизнес-модель представляет собой схематичное описание деятельности компании и формируется в виде процесса трансформации входящих ресурсов в ключевые результаты (производство, затраты на охрану окружающей среды, социальные выплаты сотрудникам и пр.). Обобщенная структура бизнес модели компании представлена на рисунке 1.

В качестве базы для анализа бизнес-моделей был выбран ряд интегрированных отчётов российских компаний, размещённых на сайте РСПП [6] за 2017 год. Всего было рассмотрено 11 отчётов. Проанализировав интегрированную отчетность данных компаний можно сделать вывод, что подавляющая часть бизнес-моделей имеет свою специфику.



Рисунок 1 – Структура бизнес модели компании

Приведем примеры. Основным компонентом бизнес-модели АО «ГНЦ НИИАР», оказывающим непосредственное воздействие на процесс создания ценности, является цепочка поставок. Бизнес-модель АО «Атомредметзолото» (АРМЗ) представляет собой схематичное описание деятельности АРМЗ и сформулирована в виде процесса трансформации входящих ресурсов (капиталов) в ключевые результаты (производство урана, затраты на охрану окружающей среды, социальные выплаты сотрудникам и пр.), здесь же представлено изменение капиталов, в том числе приводится трансформация/приращение используемых ресурсов и в целях обеспечения устойчивого развития указывается вклад компании в достижение стратегических целей Госкорпорации «Росатом». Бизнес-модель АО «Атомэнергомаш» основывается на цепочке создания стоимости – от используемых ресурсов до готовой продукции и ключевых каналов ее сбыта.

Таким образом, бизнес-модель отображает систему деятельности организации по созданию ценности (добавленной стоимости) и достижению стратегических целей с использованием доступных и имеющихся ресурсов, раскрывает процессы и результаты преобразования капиталов, их влияние на заинтересованные стороны. Набор ресурсов, формирующих запас стоимости, от совокупного объема которой зависит успех бизнеса, и претерпевающих изменения в результате коммерческой деятельности организации и её результатов, составляет капиталы организации.

Бизнес-модель, с одной стороны, характеризует полезность компании – то есть что дает компания на выходе после использования различных входных ресурсов, а с другой стороны – что при этом имеет сам бизнес, увеличивает ли свой капитал посредством данного цикла или нет. Наиболее важным моментом является идентификация различных видов капитала. В качестве основных капиталов в МСИО приводятся финансовый, производственный, интеллектуальный, человеческий, социально-репутационный и природный. Эти капиталы взаимодействуют друг с другом, превращаются один в другой и не могут рассматриваться обособленно.

Не все из рассмотренных видов капитала одинаково важны и применимы ко всем организациям. Хотя, вполне вероятно, что фактически все организации имеют некоторые взаимодействия с указанными видами капитала, такое взаимодействие может быть во многих случаях относительно незначительным или косвенным [3].

В качестве примера рассмотрим структуру и содержание капиталов на примере интегрированной отчетности ПАО «Полиметалл». Так, финансовый капитал компании направлен на устойчивое финансовое положение и крупный портфель неиспользованных кредитных линий; включает доступ к международным рынкам капитала и использование акций в качестве платежного инструмента при приобретении активов. Интеллектуальный капитал включает инвестиции в профессиональные знания и экспертный опыт; освоение передовых технологий; ноу-хау. В состав природного капитала входит портфель запасов с высокими содержаниями; водные ресурсы, электроэнергия и топливо для непрерывной работы предприятий. Производственный капитал включает технологии переработки упорных золотых руд (автоклавное окисление) и селективную отработку. Человеческий капитал – это, прежде всего кадровые ресурсы, характеризуемые численностью персонала, уровнем привлечения и удержания высококвалифицированных кадров в России, Казахстане и Армении; качеством воспитания молодых лидеров для дальнейшего роста. Социально-репутационный капитал нацелен на конструктивные взаимоотношения с местными властями и сообществами; поддержание открытого и продуктивного диалога с заинтересованными сторонами.

Данный перечень капиталов не является универсальным, то есть организации могут при необходимости вводить свои категории. В частности, в интегрированной отчетности АО «Атомэнергомаш»

в качестве ресурсов бизнес-модели рассматривается человеческий, финансово-экономический (растущая выручка за счет повышения эффективности бизнеса), производственный (производственные мощности и современный парк оборудования), инновационный (сбалансированный портфель развивающихся технологий) и социальный капитал.

Бизнес-модель акционерного общества «Уральский электрохимический комбинат» (АО «УЭХК») лежит в основе комплексного процесса создания стоимости и определяет совокупность ресурсов и результатов, вносящих вклад в изменение капиталов за отчетный период с учетом выпускаемой продукции, эффективных управленческих решений, а также рисков, влияющих на бизнес-процесс. АО «УЭХК» использует в своей деятельности шесть видов капиталов: финансовый, производственный, интеллектуальный, человеческий, природный, социально-репутационный. Интегральный прирост или убыль капиталов ведет к увеличению или уменьшению стоимости бизнеса, поэтому Компания уделяет большое внимание управлению и повышению эффективности использования доступных ей капиталов. Обобщенная структура бизнес-модели представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Обобщенная структура бизнес-модели АО «УЭХК»

Капиталы	Ресурсы 2016	Система управления	Продукты	Результат 2017
Финансовый капитал	Выручка 22908 млн руб. Чистая прибыль 6431 млн руб. Стоимость чистых активов 70561 млн руб.	Модернизация и техпервооружение опасных производственных объектов. Модернизация и техпервооружение разделительных мощностей. Внедрение новых технологий на вспомогательных производствах. Развитие «второго ядра» бизнеса. Цифровизация.	Производство обогащенного уранового продукта (93,4%)	Выручка 23881 млн руб. Чистая прибыль 5861 млн руб. Стоимость чистых активов 76664 млн руб
Производственный капитал	Разделительная мощность 48% в России КИУМ 94,3% Производительность труда 10 485 млн руб./ чел.	Снижение операционных затрат. Реализация системы управления знаниями. Повышение мотивации и вовлеченности персонала. Стимулирование развития бизнес-активности в ЗАТО. Формирование позитивного отношения к деятельности Компании.	Энергоуслуги (3,2%) Услуги по доставке и хранению сырья, продукции (2,5%) Прочее (0,9%)	Разделительная мощность 48% в России КИУМ 94,5% Производительность труда 11182 млн руб./ чел
Человеческий капитал	Среднесписочная численность 2185 чел. Заработная плата 84866 руб. Текущая часть кадров 0,011			Среднесписочная численность 2137 чел. Заработная плата 88531 руб. Текущая часть кадров 0,008
Интеллектуальный капитал	Портфель ОИС 133 объекта Стоимость НМА 184 млн руб. Кандидаты наук 14 чел.			Портфель ОИС 148 объектов Стоимость НМА 203 млн руб. Кандидаты наук 15 чел
Социально-репутационный капитал	Налоговые платежи 3903 млн руб Социальные расходы 92,7 тыс. руб./чел. Вовлеченность 92 %			Налоговые платежи 5959 млн руб. Социальные расходы 92,9 тыс.руб./чел. Вовлеченность 98 %
Природный капитал	Электроэнергия 976161 тыс.кВт*ч Вода и стоки 162 тыс.куб.м Объем РАО 312,8 куб.м.			Электроэнергия 979059 тыс.кВт*ч Вода и стоки 143 тыс.куб.м Объем РАО 267,1 куб.м

Бизнес-процессы имеют отраслевую специфику. Так, например, в энергетическом секторе основные виды деятельности ФСК ЕЭС включают – передачу электроэнергии; технологическое присоединение; строительство и реконструкцию; Группы компаний РусГидро – производство электроэнергии гидроэлектростанциями, производство электроэнергии тепловыми электростанциями, передачу, распределение и сбыт электроэнергии. Бизнес-процессы вертикально интегрированной компании ОАО «ФосАгро» включают 4 основных этапа деятельности: добыча, переработка, логистика сбыта и продаж; деятельность ПАО «Татнефть» ориентирована на разведку и добычу, нефтепереработку, нефтехимию, реализацию нефти и нефтепродуктов.

## 2 Достоинства и недостатки бизнес-моделей в интегрированной отчетности российских компаний

Анализ интегрированной отчетности показал, что не во всех отчетах компаний есть раздел «Бизнес-модель»; российские компании, представляющие данный раздел не всегда достаточно глубоко его прорабатывают. В частности, у большинства организаций бизнес – модель не вписывается в общую



структуру документа, существует как бы в отрыве от других разделов. В этой связи, по нашему мнению, целесообразным представляется связывать каждый элемент модели с соответствующим разделом отчетности на основе ссылок или гиперссылок. Удачным примером в этом плане можно считать бизнес-модель АО «КОНЦЕРН РОСЭНЕРГОАТОМ». Фрагмент бизнес-модели создания стоимости АО «КОНЦЕРН РОСЭНЕРГОАТОМ» приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Фрагмент бизнес-модели создания стоимости АО «КОНЦЕРН РОСЭНЕРГОАТОМ»

Капиталы	Процесс создания стоимости	Ключевые результаты	Изменения капиталов	Вклад в устойчивое развитие
Финансовый	Основные процессы -раздел 2.2.	.....	Финансовый раздел 3.1	.....
Производственный	Процессы развития –разделы 2.2, 2.5., 2.6., 2.7	.....	Производственный разделы –2.1, 2.2	.....
Интеллектуальный		.....	Интеллектуальный разделы –2.4, 2.5	.....
....	Взаимодействие с потребителями – раздел 2.1.	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....
....	.....	.....	.....	.....

Проанализировав интегрированную отчетность российских компаний, можно сделать вывод, что подавляющая часть бизнес-моделей, ориентированы в основном на внутренние бизнес-процессы, а не ценности заинтересованных сторон. Как показывал анализ, компания может создать и максимизировать свою стоимость только с учетом интересов основных своих стейкхолдеров (сотрудников, бизнес-партнеров, законодательных и регулятивных органов, местных сообществ, клиентов, поставщиков).

Бизнес – модель ПАО «Полиметалл» отражает надежные отношения со всеми стейкхолдерами, включая поставщиков и подрядчиков, что позволяет компании добиваться положительных результатов для всех заинтересованных сторон путем увеличения капитализации, повышения эффективности управления активами и достижения конкурентных преимуществ. Создание стоимости для всех заинтересованных сторон – важнейшая составляющая бизнес-модели. В частности, для акционеров компания обеспечивает устойчивый дивидендный поток (дивиденды за 2017 год составили 189 млн. долл. США) и дальнейший рост бизнеса без снижения качества. Для сотрудников (11919 человек) – достойное вознаграждение, комфортные условия работы и профессиональное развитие. Компания предлагает честные условия и строит долгосрочные взаимовыгодные партнерские отношения с поставщиками, которые прошли проверку благонадежности, с соблюдением деловой этики и стандартов в области охраны окружающей среды, социальной ответственности и корпоративного управления.

Ряд компаний, при построении бизнес-моделей, не используют категорию «капитал». Несмотря на то, что МСИО не требует ее обязательного включения, значимость этого понятия достаточно велика. Рассмотрим ее на примере годового отчета ОАО «Федеральная пассажирская компания» (ОАО «ФПК») дочерней компании ОАО «РЖД». Канва бизнес-модели ОАО «ФПК», состоящей из 9 блоков (секторов), каждый из которых описывает свою часть бизнес-модели организации, ориентирована на использование модели Canvas, авторами которой являются Александр Остервальдер и Ив Пинье [5] (рисунок 2).

Главная цель использования бизнес-модели Canvas заключается в максимально точном определении как сильных, так и слабых сторон бизнеса. Ее используют и в случае, если необходимо описать свой бизнес или поменять бизнес-модель. Однако, эта модель, несмотря на все свои достоинства (она построена на основе теоретико-методологической базы бизнес-моделирования), не показывает процесс создания стоимости через увеличение, уменьшение или трансформацию капиталов; а также не служит ориентиром, руководствуясь которым организация может рассматривать все формы капитала, которые она используют или на которые она оказывает воздействие.

В этой связи, на наш взгляд, организациям, публикуемым нефинансовую отчетность, требуется повысить требования к ее оформлению и разработке бизнес-модели в плане совершенствования ее структуры и содержания.

Во-первых, бизнес-модель создания стоимости компании должна иметь конкретную ориентацию на наиболее значимую группу стейкхолдеров.



Рисунок 2 – Бизнес-модель ОАО «ФПК»

Во-вторых, организациям предлагается связать каждый элемент модели с соответствующим разделом отчетности на основе соответствующих ссылок.

В-третьих, при моделировании компании могут за основу взять бизнес-модель ОАО «ФПК», с некоторыми модификациями. В частности, увязать сектор «Ключевые ресурсы» с соответствующими видами капитала и добавить новый сектор «Изменение ключевых ресурсов».

В-четвертых, в целях однозначного трактования, представленная в интегрированном отчете бизнес-модель, кроме графической интерпретации, должна иметь и краткое текстовое описание.

Усовершенствованная бизнес-модель, представленная в интегрированной отчетности компании, позволит сделать ее более прозрачной, достоверной, наглядной, готовой к регулярному контролю и анализу, а также дальнейшему улучшению.

### Заключение

Бизнес-модель компании основана на графическом (визуальном) представлении информации о ней, что дает ряд новых возможностей для анализа и дальнейшего совершенствования деятельности как организации в целом, так и ее отдельных бизнес-процессов в плане повышения стоимости. Бизнес-модель определяет место бизнеса в цепочке создания ценности, помогает получать ответы на вопросы: что и как необходимо делать, чтобы достичь желаемого результата, как и за счет чего компания делает деньги, оценить перспективы развития. Практическая значимость исследования заключается в том, что реализация разработанных рекомендаций в части усовершенствования бизнес-модели, позволит обеспечить необходимый уровень раскрытия информации о деятельности российских компаний и приведет к повышению их стоимости.

### Список литературы

1. *Басова М.М.* Содержательный анализ нефинансовой отчетности российских компаний в области устойчивого развития // Вестник СамГУПС. – 2016. – № 4 (34). – С. 52–56.
2. *Ермакова М.Н.* Практика взаимодействия с заинтересованными сторонами – путь инновационного развития компании // Научно-практический и теоретический журнал «Инновационное развитие экономики». – 2014. – № 4 (21). – С. 47–50.
3. *Ефимова О.В.* Формирование информации о финансовом капитале и ее анализ в интегрированной отчетности / В сборнике: Учетно-аналитическое обеспечение - информационная основа экономической безопасности хозяйствующих субъектов Межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов: в 2-х частях. – М., 2017. – С. 126–131.

4. Международный стандарт интегрированной отчётности, Международный совет по интегрированной отчётности [Электронный ресурс]. – 2013. URL: [http://ir.org.ru/attachments/article/41/Standard%20Prototype\\_rus.pdf.ru](http://ir.org.ru/attachments/article/41/Standard%20Prototype_rus.pdf.ru) (дата обращения: 10.09.2018).
5. *Остервальдер А.* Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
6. Официальный сайт Российского союза промышленников и предпринимателей [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rspp.ru> (дата обращения: 10.09.2018).

#### References

1. *Basova M.M.* Soderzhatel'nyj analiz nefinansovoj otchetnosti rossijskih kompanij v oblasti ustojchivogo razvitiya // Vestnik SamGUPS. – 2016. – № 4 (34). – S. 52–56.
2. *Ermakova M.N.* Praktika vzaimodejstviya s zainteresovannymi storonami – put' innovacionnogo razvitiya kompanii // Nauchno-prakticheskij i teoreticheskij zhurnal «Innovacionnoe razvitie ehkonomiki». – 2014. – № 4 (21). – С. 47–50.
3. *Efimova O.V.* Formirovanie informacii o finansovom kapitale i ee analiz v integrirovannoj otchetnosti / V sbornike: Uchetno-analiticheskoe obespechenie - informacionnaya osnova ehkonomicheskoy bezopasnosti hozyajstvuyushchih sub'ektov Mezhvuzovskij sbornik nauchnyh trudov i rezul'tatov sovmestnyh nauchno-issledovatel'skih proektov: v 2-h chastyah. – М., 2017. – S. 126–131.
4. Mezhdunarodnyj standart integrirovannoj otchyotnosti, Mezhdunarodnyj sovet po integrirovannoj otchyotnosti [Ehlektronnyj resurs]. – 2013. URL: [http://ir.org.ru/attachments/article/41/Standard%20Prototype\\_rus.pdf.ru](http://ir.org.ru/attachments/article/41/Standard%20Prototype_rus.pdf.ru) (data obrashcheniya: 10.09.2018).
5. *Osterval'der, A* Postroenie biznes-modelej: Nastol'naya kniga stratega i novatora / Aleksandr Osterval'der, Iv Pin'e; Per. s angl. – 2-e izd. – М.: Al'pina Pablisher, 2012. – 288 s.
6. Oficial'nyj sajт Rossijskogo soyuza promyshlennikov i predprinimatelej [Ehlektronnyj resurs]. URL: <http://www.rspp.ru> (data obrashcheniya: 10.09.2018).