

РАЗВИТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И ВНУТРИФИРМЕННОЙ ОТЧЕТНОСТИ КАК СПОСОБ АДАПТАЦИИ К РЕЦЕССИИ В РЕКЛАМНОМ БИЗНЕСЕ

Мария Арамовна ВАХРУШИНА ^{а,*},

Надежда Евгеньевна ГИРЯ ^б

^а доктор экономических наук, профессор департамента учета, анализа и аудита,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Москва, Российская Федерация
vakhrushina@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3896-5345>
SPIN-код: 2060-9728

^б финансовый менеджер рекламного агентства,
ООО «Грейком Групп»
Москва, Российская Федерация
nadezhda_girya@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4964-5486>
SPIN-код: отсутствует

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 716/2020
Получена 24.12.2020
Получена в
доработанном виде
05.01.2021
Одобрена 13.01.2021
Доступна онлайн
28.01.2021

УДК 657.22(045)
JEL: M41

Ключевые слова:

деятельность в сфере
рекламы, бизнес-модель,
управленческий учет,
внутрифирменная
отчетность,
интегрированный отчет

Аннотация

Предмет. Рекламный бизнес в России характеризуется высоким уровнем конкуренции. Многие направления рекламной деятельности еще до начала пандемии COVID-19 демонстрировали негативный тренд. В подобных неблагоприятных условиях решение проблем, связанных с построением адекватных бизнес-моделей рекламных агентств, приобретают особую актуальность.

Цели. Обоснование необходимости трансформации бизнес-моделей рекламных агентств как одного из способов их выживания в условиях грядущей рецессии. Рабочая гипотеза исследования состоит в том, что в кризисных условиях выживают организации, продолжающие развивать свою бизнес-модель.

Методология. В ходе исследования применялись общенаучные методы сравнения, дедукции, анализа, синтеза.

Результаты. Уточнены дефиниции «бизнес-модель», «оптимальная бизнес-модель», «внутрифирменная отчетность», раскрыта взаимосвязь между ними. С учетом зарубежного и отечественного опыта функционирования рекламного бизнеса в условиях глобального финансово-экономического кризиса 2014–2015 гг., организационных особенностей этого вида деятельности и существующих на практике подходов к построению бизнес-моделей предложена интегрированная бизнес-модель, отражающая результат слияния ранее самостоятельных агентств, обладающая потенциалом не только тактического, но и стратегического управления рекламным бизнесом. Разработана форма управленческого консолидированного отчета, отражающего специфику деятельности рекламных агентств. Рекомендованная для интегрированной группы компаний бизнес-модель и адаптированная к ней форма управленческого консолидированного отчета предоставят топ-менеджменту интегрированную информацию о совокупной операционной деятельности агентств, позволяет использовать ее для принятия экономических решений, адекватных грядущим

неблагоприятным макроэкономическим событиям.

Выводы. Противостоять угрозам надвигающегося кризиса смогут компании, продолжающие развивать свою бизнес-модель и совершенствовать внутрифирменную управленческую отчетность.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

Для цитирования: Вахрушина М.А., Гиря Н.Е. Развитие бизнес-модели и внутрифирменной отчетности как способ адаптации к рецессии в рекламном бизнесе // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2021. – Т. 20, № 1. – С. 107 – 123.
<https://doi.org/10.24891/ea.20.1.107>

Реклама представляет собой информацию, распространенную любым способом в любой форме и с использованием любых средств, адресованную неопределенному кругу лиц и направленную на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке¹. В осуществлении рекламной деятельности участвуют различные субъекты, являющиеся как юридическими, так и физическими лицами – рекламодатели, рекламопроизводители, рекламораспространители, потребители рекламы.

Пандемия COVID-19, резкое падение цен на нефть и сопровождающие их иные неблагоприятные макроэкономические факторы объективно порождают ожидание глубокой рецессии, возможные последствия которой уже сравнивают с последствиями Великой экономической депрессии².

Как свидетельствует проведенный нами обзор научных первоисточников, большинство отечественных и зарубежных исследований посвящено оценке влияния кризисных явлений на деятельность организаций-реklamодателей. При этом зарубежные ученые доказывают: кризисы предоставляют компаниям-реklamодателям уникальную возможность укрепить свои позиции на рынке; выигрывают те, кто инвестировал в рекламу. Такие выводы, в частности, сделаны в работе М.Г. Декимпе и Б. Делерсней, исследовавших характер влияния на маркетинг смены экономических циклов в 1998 и 2009 гг. При этом авторы справедливо отмечают, что большинство зарубежных исследований по данной теме сосредоточено на зрелых американских и/или западноевропейских экономиках, Россия в число исследуемых стран не входит. В связи с этим, по мнению авторов, полезно расширить географический охват изучения, включив в него развивающиеся страны, и изучив влияние на развитие рекламного бизнеса культурных, экономических и политических особенностей [1].

Среди российских авторов, оценивающих характер влияния кризисных явлений на тренды российского рекламного бизнеса, отметим В. Лакодина. По его мнению,

¹ О рекламе: Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ. Ст. 3.
URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/

² Поплавский А. Новая Великая депрессия: как пандемия губит мировую экономику.
URL: <https://www.gazeta.ru/>

деньги, потраченные на рекламу, правильнее классифицировать не как затраты, а как инвестиции. Именно поэтому в кризис выигрывают те, кто инвестирует в онлайн-рекламу³.

Как свидетельствует исследование О. Криль и К. Ишкильдиной⁴, в период кризиса 2014–2015 гг. в России наблюдалось сокращение бюджетов организаций в части финансирования рекламной деятельности, направленной на увеличение охвата целевой аудитории потенциальных потребителей объекта рекламы. При этом в 2014–2015 гг. в наибольшей степени пострадала наружная реклама, реклама на телевидении и медийные форматы в Интернете.

Однако этими исследованиями не охвачена деятельность рекламных агентств, занимающих ключевое место в производстве и распространении рекламы. Вместе с тем надвигающаяся рецессия не обойдет их стороной, вынуждая искать способы выживания.

Современный рекламный бизнес России представлен несколькими тысячами рекламных компаний. По данным международных статистико-аналитических агентств, глобальные расходы на рекламу в 2019 г. составили около 563 млрд долл. по сравнению с 544 млрд долл. в 2018 г. В 2019 г. предполагался рост расходов на цифровую рекламу в сравнении с предыдущим годом на 12%. При этом еще до начала пандемии COVID-19 ожидалось снижение объемов традиционной рекламы в печатных средствах массовой информации: в газетах – на 7,2%, в журналах – на 7%. Традиционные каналы рекламы, такие как пресса и радио, продолжали терять свои позиции [2].

Оценивая изменение рынка рекламных услуг в период кризиса 2014–2015 гг., О. Криль и К. Ишкильдина отмечают: крупные рекламные агентства оптимизировались, мелкие – объединялись⁵.

Важной гипотезой исследования может стать утверждение о том, что в кризисных условиях выживают не те организации, основной целью которых становится всемерная экономия текущих затрат, а организации, которые продолжают развивать свою бизнес-модель. Решение проблем, связанных с построением адекватных бизнес-моделей рекламных агентств, в современных российских условиях приобретает особую актуальность.

В связи с этим возрастает необходимость определения сущности бизнес-модели, принципов ее построения и анализа эффективности. В *табл. 1* представлен обзор взглядов зарубежных ученых на дефиницию «бизнес-модель» [2–6].

³ Лакодин В. Разум против рынка: почему в кризис выигрывают те, кто инвестирует в онлайн-рекламу. URL: <https://texterra.ru/blog/razum-protiv-rynka-pochemu-v-krizis-vyigrayut-te-kto-investiruet-v-onlayn-reklamu.html>

⁴ Криль О., Ишкильдина К. Кризис в рекламном бизнесе: инструкция по применению. URL: <https://www.sostav.ru/publication/internet-marketing-i-krizisy-kak-podgotovitsya-biznesu-32389.html>

⁵ Там же.

Определения, представленные в табл. 1, а также концепции, изложенные в работах⁶ [7–13], по нашему мнению, корректно обобщены профессором Р.И. Хансевичем [14]. Следует согласиться с предложенной им систематизацией существующих концепций бизнес-модели на два подхода: в первом случае бизнес-модель рассматривается как инструмент менеджмента, одним из направлений которого является анализ деятельности организации; второй подход определяет бизнес-модель как технологию (способ) управления бизнесом.

Главное предназначение бизнес-модели – представить заинтересованным пользователям механизм создания компанией добавленной стоимости и генерирования денежных средств. Бизнес-модель позволяет анализировать эффективность бизнеса как самой компании в динамике, так и в сравнении с конкурирующими компаниями отрасли. Цель проведения подобного анализа – выявить не только слабые стороны, но и конкурентные преимущества организации.

Изучение и критический анализ существующих подходов к определению бизнес-модели позволяют трактовать данную дефиницию как схематичное раскрытие информации о бизнес-процессах компании, составляющих ее компонентов, которое в определенной степени служит руководству инструментом для формирования внутрифирменной отчетности.

Оценим подходы к построению бизнес-моделей современных рекламных агентств, взяв в качестве примера два из них – креативное агентство ООО «Грейком Групп» (Grey Moscow) и диджитальное агентство ООО «Промо Диджитал» (Promo Interactive). Обе компании входят в группу WPP.

Компания Grey Moscow является рекламным агентством полного цикла. Она входит в состав коммуникационной корпорации Grey Worldwide, представленной в 83 странах мира с общей численностью более 10 тыс. сотрудников. Бизнес-модель компании Grey Moscow представлена на рис. 1. Как видно, бизнес-модель рекламного агентства представлена рядом разделов. Раздел «ресурсы» раскрывает сведения о том, какой объем ресурсов необходим для выполнения проекта. Здесь могут быть представлены сведения о цене и количестве необходимого оборудования, IT-ресурсов, об их наличии или существующих потребностях в

⁶ Крицкая М. 17 бизнес-моделей. Придумать новую или использовать старую.

URL: <https://kontur.ru/articles/5030>; Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. Москва: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.; Короткова Т.Л., Лебедев А.С. Пространственно-временная бизнес-модель на основе маркетинга инноваций / International Scientific and Practical Conference World Science. 2017. Т. 3. № 3. С. 20–24; Кравченко Е.С. Ключевые аспекты управления развитием предприятия на основе бизнес-модели // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. № 8. С. 257–259; Ставенко Ю.А., Громов А.И. Создание бизнес-модели инновационного предприятия // Информационные технологии в проектировании и производстве. 2013. № 3. С. 18–23; Кузьмина Н.В. Особенности формирования бизнес-модели предприятия в условиях динамичной внешней среды // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сборник трудов конференции. Симферополь: Ариал, 2020. С. 397–399; Костяков С. Цифровая экономика. Ч. 2: Новые бизнес-модели: от продукта к информации и сервисам. URL: <http://upr.ru/article/kontseptsii-i-metody-upravleniya/novye-biznes-modeli.html>

последующей закупке или приобретении в аренду. В разделе «процессы» представлены все действия, необходимые для подготовки и непосредственного выполнения проекта. В разделе «финансы» прописаны источники финансирования (собственные и заемные), представлена классификация ожидаемых затрат и виды предполагаемого дохода. Перед началом производственного процесса создания рекламного продукта в него вносятся данные, предусмотренные заданным макетом, и в ходе производства подлежат мониторингу. По окончании проекта руководство анализирует имеющуюся информацию, формулируя соответствующие выводы.

При появлении нового проекта модель может изменяться по задаваемым параметрам, но основные структурные блоки сохраняются, обеспечивая сопоставимость проводимого анализа.

Бизнес-модель диджитального рекламного агентства Promo Interactive представлена на *рис. 2*.

Promo Interactive – одно из лидирующих российских digital-агентств. В 2011 г. оно вошло в состав крупнейшей коммуникационной сети в мире Ogilvy Group (497 офисов в 125 странах). Успешный опыт работы на рынке позволяет компании предоставлять услуги широкого спектра, в числе которых разработка, аудит, оптимизация веб-сайтов и мобильных сайтов; создание интернет-магазинов; разработка и проведение рекламных кампаний; интернет-консалтинг, маркетинговые исследования; разработка креативных концепций; продвижение в digital-среде.

Приведенная на *рис. 2* бизнес-модель агентства спроектирована по шаблону А. Остервальдера, она содержит значительный объем информации, структурированный в разделы. В отличие от бизнес-модели агентства Grey Moscow в данной модели присутствуют сведения о ключевых партнерах, ключевых потребителях, ключевых ценностях, взаимоотношениях с клиентами и другая дополнительная информация. Однако, как свидетельствует практика работы агентства Promo Interactive, все данные являются релевантными. В представленном виде бизнес-модель располагает серьезным потенциалом не только для тактического, но и стратегического анализа рекламного бизнеса.

Между бизнес-моделью организации и ее внутрифирменной отчетностью существует тесная взаимосвязь. С одной стороны, проблема представления внутренней отчетности актуальна ввиду отсутствия единой методики учета расходов, их измерения и детализации во внешней финансовой отчетности рекламных компаний. Поэтому пользователь отчетности – руководитель или собственник предприятия – в полной мере не уверен в надежности показателя финансового результата, признанного во внешней отчетности. Пользователь отчетности не понимает, какие бухгалтерские процедуры стоят за величиной финансового результата по причине многообразия аналитического инструментария

учета расходов, который нуждается в совершенствовании на нормативном уровне. С другой стороны, внутрифирменная отчетность – один из главных инструментов, с помощью которых можно описать оптимальную бизнес-модель организации. При этом под оптимальной предлагаем понимать такую бизнес-модель, придерживаясь которой менеджмент рекламного агентства сможет зарабатывать прибыль и генерировать денежные средства на протяжении долгосрочного временного периода; главным условием здесь является учет влияния внешних и внутренних факторов и периодическая корректировка функционирующей бизнес-модели.

Под внутрифирменной отчетностью в данном случае понимается форма представления сведений, существенных для выбора определенного варианта действий из множества альтернативных, которая содержит данные, отражающие фактические результаты финансовой, производственной и инвестиционной деятельности рекламного агентства в целом и в разрезе отдельных бизнес-единиц как за прошедший период, так и на определенный момент времени. Наряду с этим внутрифирменная отчетность может включать в себя результаты анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на достижение поставленных целей, а также плановые показатели деятельности организации на предстоящий период.

Напомним представленное ранее наблюдение О. Криль и К. Ишкильдиной об объединении рекламных агентств, а также выдвинутую нами гипотезу о необходимости перманентного развития бизнес-модели в условиях глобальных экономических кризисов.

По этим причинам обоснуем содержание новой бизнес-модели для рассмотренных ранее агентств (у каждого агентства существуют собственные прямые клиенты, не считая агентств-партнеров), объединенных в условиях надвигающегося кризиса в единую бизнес-структуру, а также разработаем форму внутренней отчетности, адекватную предложенной бизнес-модели. Объединение разноплановых рекламных агентств, функционирующих в различных отраслях и направлениях рекламной деятельности, в рамках единой организационной структуры в условиях глобального кризиса повышает вероятность того, что собственникам и руководству компаний удастся по крайней мере минимизировать отток клиентов.

Центральным в новых условиях становится вопрос: в каком виде предоставлять отчетную информацию топ-менеджменту вновь созданной интегрированной структуры, если каждое агентство формирует индивидуальную отчетность, а руководству необходимо видеть общую экономическую ситуацию?

Разработанная бизнес-модель для интегрированных агентств, оказывающих услуги в сфере цифрового маркетинга, креатива, медиа, PR – связей с общественностью, CRM – управления взаимоотношениями с клиентами и стратегического планирования, представлена на *рис. 3*. Ее преимущество состоит в интеграции индивидуальных кадровых ресурсов, финансового и управленческого блоков.

Реализация предложенной бизнес-модели позволит оптимизировать многие параметры деятельности агентств, функционировавших ранее обособленно.

Новые условия деятельности требуют разработки новых форматов внутрифирменной отчетности. Для оценки интегрированных результатов деятельности агентств, а также для принятия топ-менеджерами решений о распределении ресурсов между агентствами предлагается формировать управленческий консолидированный отчет о результатах деятельности.

При разработке формата управленческого консолидированного отчета должно быть соблюдено важное условие – содержащаяся в нем информация должна отличаться от данных консолидированной отчетности по МСФО (такая отчетность в силу международного статуса рекламных агентств будет представляться в головной офис). Консолидированная отчетность содержит определенные МСФО корректировки, которые не должны приниматься во внимание руководством при оценке основных операционных показателей деятельности рекламных агентств⁷.

Структурируя операционные сегменты на основе типов услуг, предоставляемых агентствами, предлагается выделить следующие отчетные сегменты:

- традиционные рекламные услуги: креатив, стратегия, съемка роликов;
- диджитал-услуги: производство сайтов, баннеров;
- услуги по планированию и размещению рекламных кампаний в СМИ;
- маркетинг в социальных сетях – SMM (Social Media Marketing);
- электронная коммерция, предоставление других услуг.

Центральным ключевым показателем оценки деятельности выделенных операционных сегментов должен стать показатель прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации (EBITDA), который предлагается рассчитывать, как разницу между выручкой соответствующего сегмента и операционными расходами (без учета амортизации и обесценения нематериальных активов), включая пропорциональное распределение накладных расходов на соответствующий сегмент.

Показатель прибыли до вычета процентов, налогов и амортизации не является показателем финансовых результатов согласно международным стандартам финансовой отчетности. Расчет EBITDA в рассматриваемой ситуации может отличаться от расчетов, используемых другими компаниями. Поэтому его не следует

⁷ Подобные корректировки затрагивают такие основные области, как признание выручки, амортизация и обесценение, прибыли и убытки, возникающие из-за курсовых разниц, а также нерегулярные разовые элементы, которые могут появляться время от времени в отчетности.

использовать для сравнения одной компании с другой или для анализа результатов деятельности агентств на базе МСФО.

Вариант презентации финансовой информации на основе агрегированного сегмента группы, состоящей из двух агентств, представлен в *табл. 2*.

Являясь показателем эффективности бизнес-операций, EBITDA предоставит полезную информацию заинтересованным пользователям. Этот показатель «очищен» от неденежных статей затрат (включая амортизацию) и приближен к операционному денежному потоку, в связи с чем может стать основой оценки операционных результатов компании. Представленный в рекомендованном формате, EBITDA позволяет отследить формирование прибыли на всех уровнях управления и сравнить между собой компании одной отрасли, использующие разные методики расчетов. При различных значениях чистой прибыли у компаний EBITDA может оказаться одинаковой. Данное обстоятельство не означает, что компании равны по эффективности, но сигнализирует о том, что следует глубже проанализировать качество формируемой прибыли.

Противостоять угрозам надвигающегося кризиса смогут компании, продолжающие развивать свою бизнес-модель и совершенствовать внутрифирменную управленческую отчетность. Рекомендованная для интегрированной группы компаний бизнес-модель и адаптированная к ней форма управленческого консолидированного отчета предоставят топ-менеджменту интегрированную информацию о совокупной операционной деятельности агентств, позволив использовать ее для принятия экономических решений, адекватных грядущим неблагоприятным макроэкономическим событиям.

Таблица 1

Трактовка дефиниции «бизнес-модель» в трудах зарубежных ученых

Table 1

Interpretation of the *Business Model* definition in the works of foreign scientists

Авторы	Содержание концепции бизнес-модели
Stewart D., Zhao Q. [2]	Бизнес-модель – фирма, которая будет зарабатывать деньги и обеспечивать устойчивую прибыль в течение длительного периода времени (экономический подход)
Mayo M.C., Brown G.S. [3]	Бизнес-модель – это конструкция (структура) ключевых взаимосвязанных систем, которая создает и поддерживает конкурентоспособный бизнес (структурный подход)
Afuah A., Tucci C. [4]	Бизнес-модель – это система, состоящая из совокупности элементов, связей между ними и динамики (системный подход)
Amit R., Zott C. [5]	Бизнес-модель – место инновации в деятельности компании. Современные бизнес-модели можно разделить на два типа: традиционные и инновационные
Seddon P., Lewis G., Freeman P., Shanks G. [6]	Бизнес-модель – абстракции стратегий фирмы, которые могут быть применены многими другими фирмами

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

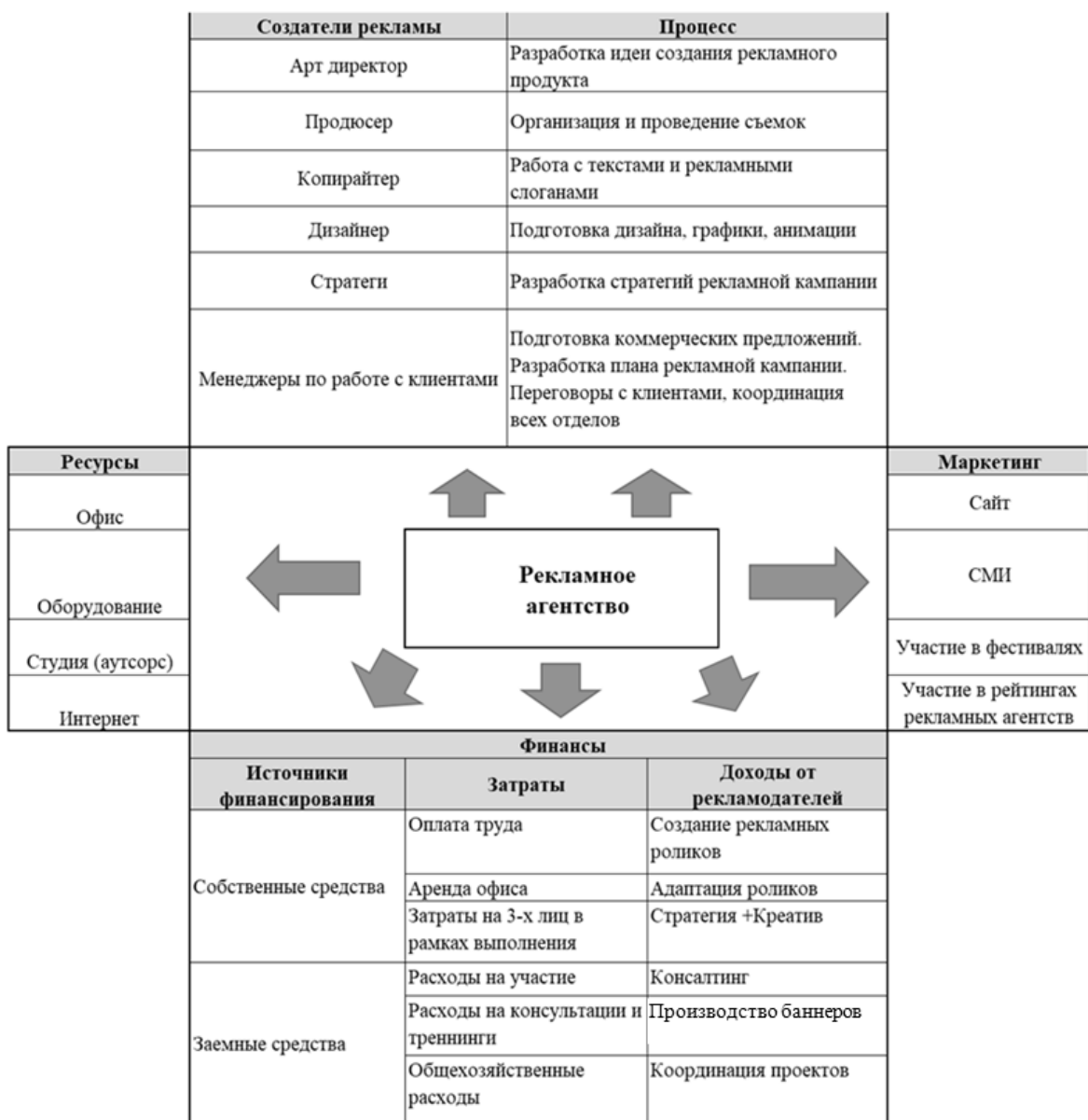
Таблица 2**Финансовая информация агрегированного сегмента группы****Table 2****Financial information of the aggregated segment**

Совокупная чистая выручка по сегментам	2019		2018		2019 к 2018, %
	тыс. руб.	% от выручки	тыс. руб.	% от выручки	
Традиционные рекламные услуги	95 559	37	68 925	38	38,6
Диджитал-услуги: креатив, стратегия, съемка роликов	69 870	27	52 266	29	33,7
Медиа-услуги	45 015	18	41 178	23	9,3
Электронная коммерция	30 039	12	7 998	4	275,6
SMM-услуги	15 336	6	12 075	7	27
Всего совокупный чистый доход	255 819	100	182 442	100	40,2
Затраты на содержание персонала	46 137	29	35 514	32	29,9
Затраты на аренду и содержание офиса	7 608	5	6 771	6	12,4
Затраты на командировки и тренинги	51 369	32	27 095	24	89,6
Коммерческие расходы	38 532	24	26 211	24	47
Затраты на офис	5 865	4	5 385	5	8,9
Затраты на информационные технологии и телефонию	1 638	1	1 518	1	7,9
Финансовые и административные затраты	1 590	1	1 350	1	17,8
Накладные региональные расходы	7 968	5	6 870	6	16
Всего совокупные операционные расходы	160 707	100	110 714	100	45,2
EBITDA	95 112	37	71 728	39	32,6
Норма маржинального дохода, %	37	–	39	–	–5,4
Амортизация и обесценение нематериальных активов	21 552	8	13 034	7	65,4
Прочие операционные доходы (расходы)	2 016	1	1 617	1	24,7
Прибыль до налогообложения	75 576	30	60 311	33	25,3
Налог на прибыль	7 833	3	9 333	5	–16,1
Совокупный чистый доход	67 743	26	50 978	28	32,9

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Рисунок 1
Бизнес-модель рекламного агентства Grey Moscow

Figure 1
Business model of the Grey Moscow advertising agency



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2

Бизнес-модель рекламного агентства Promo Interactive

Figure 2

Business model of the Promo Interactive advertising agency

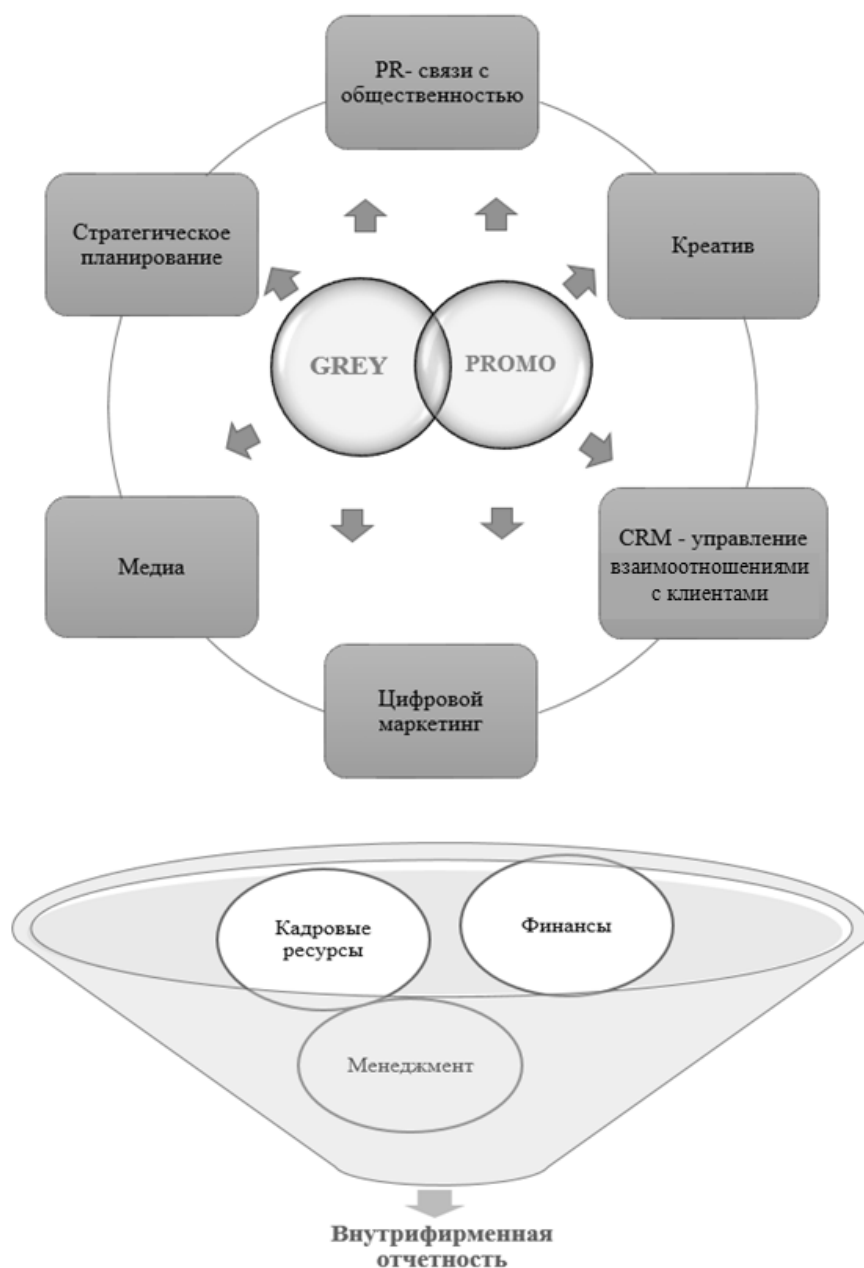
Ключевые партнеры: продакшн студии; селебрити; банки; медиаплощадки; рейтинговые агентства	Ключевые виды деятельности: создание сайтов; создание мобильных приложений; разработка креативных идей и стратегий; промокампании; CRM; SMM – продвижение в социальных сетях	Ключевые ценности: желание понимать бизнес клиента, готовность развивать процессы в команде под задачи клиента, гибкая методология и особое внимание к качеству менеджмента	Взаимоотношения с клиентами: соблюдение сроков; программа лояльности для постоянных клиентов; регулярный личный контакт специалистов и руководителей; удаленное обновление и обслуживание	Сегменты потребителей: крупные коммерческие клиенты: фарма, FMCG, банки, автомобильный бизнес, телеком; государственные организации; средний и малый бизнес
	Ключевые ресурсы: кадры – программисты, креатив и стратеги; ИТ-инфраструктура		Каналы: цифровые каналы, сайт, социальные сети и сарафанное радио, создание интернет-сообществ, личные встречи руководства	
Структура расходов: 65% – фонд оплаты труда; 10% – аренда площадей; 10% – ИТ-инфраструктура		Потоки доходов: доходы обеспечиваются множеством источников монетизации: создание сайтов и их техподдержка – 80% бизнеса, создание приложений – 10%, исследования, креатив, социальные сети, медиа – 10%		

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3
Бизнес-модель интегрированных рекламных агентств

Figure 3
Business model of integrated advertising agencies



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Dekimpe M.G., Deleersnyder B. Business Cycle Research in Marketing: A Review and Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2018, vol. 46, pp. 31–58. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0542-9>
2. Stewart D.W., Qin Zhao. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2000, vol. 19, iss. 2, pp. 287–296. URL: <https://doi.org/10.1509/jppm.19.2.287.17125>
3. Mayo M.C., Brown G.S. Building a Competitive Business Model. *Ivey Business Journal*, 1999, vol. 63, iss. 3, pp. 18–23.
4. Afuah A., Tucci C.L. Internet Business Models and Strategies: Text and Cases. McGraw-Hill College, 2000, 384 p.
5. Amit R., Zott C. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, iss. 6-7, pp. 493–520. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.187>
6. Seddon P., Lewis G., Freeman P., Shanks G. The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, 2004, vol. 13, pp. 427–442. URL: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01325>
7. Chesbrough H. Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 2007, vol. 35, iss. 6, pp. 12–17. URL: <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
8. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2017. 288 с.
9. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, iss. 2-3, pp. 172–194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
10. Короткова Т.Л. Эволюционное развитие бизнес-моделирования в России // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2019. № 1. С. 43–51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnoe-razvitie-biznes-modelirovaniya-v-rossii>
11. Голубничая Г.П. Категории «знание бизнеса» и «бизнес-модель» предприятия: содержание и практическое значение // Научный взгляд в будущее. 2016. Т. 6. № 4. С. 78–82. URL: <https://sworld.com.ua/index.php/economy-m216/accounting-and-auditing-m216/28416-m216-152>
12. Сухорукова А.М., Бекетова О.Н. Бизнес-модель в теории реструктуризации // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 3. С. 3–11. URL: <https://dis.ru/library/557/33007/>

13. *Шупилова А.С.* Оценка деятельности конкурентов при построении бизнес-модели предприятия транспортных услуг // *Экономические науки*. 2010. № 9. С. 142–146. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/04/20/1268027113/30.pdf>
14. *Хансевичев Р.И.* Теоретические подходы к формированию бизнес-модели // *Экономические науки*. 2015. № 7. С. 40–44. URL: https://ecsn.ru/files/pdf/201507/201507_40.pdf

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

DEVELOPING A BUSINESS MODEL AND INTERNAL REPORTS AS A WAY FOR ADVERTISING BUSINESSES TO ADAPT TO RECESSION

Mariya A. VAKHRUSHINA ^{a,*},

Nadezhda E. GIRYA ^b

^a Financial University under Government of Russian Federation,
Moscow, Russian Federation
vakhrushina@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3896-5345>

^b OOO Greycom Group,
Moscow, Russian Federation
nadezhda_girya@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4964-5486>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 716/2020
Received 24 Dec 2020
Received in revised form
5 January 2021
Accepted 13 January 2021
Available online
28 January 2021

JEL classification: M41

Keywords: advertising activities, business model, management accounting, internal reporting, integrated report

Abstract

Subject. The advertising business in Russia is characterized by high level of competition. Many areas of advertising activities showed a negative trend even before the start of the COVID-19 pandemic. In such unfavorable conditions, solutions to problems associated with the development of adequate business models of advertising agencies, become especially relevant.

Objectives. Our aim is to underpin the need for transforming the business models of advertising agencies as a way of their survival in the face of future recession. Our working hypothesis is that under crisis conditions, organizations that continue to develop their business model tend to survive.

Methods. The study employs general scientific methods, like comparison, deduction, analysis, synthesis.

Results. We updated the definitions of ‘business model’, ‘optimal business model’, ‘internal reporting’, disclosed relationship between them. Based on foreign and domestic experience of advertising business functioning in conditions of the global financial and economic crisis of 2014–2015 and existing approaches to building business models, we offered an integrated business model. We also developed a form of management consolidated report, which reflects the specifics of advertising agencies. The recommended business model for an integrated group of companies and the adapted form of management consolidated report will provide the top management with integrated information about the total operating activities of agencies and enable adequate economic decisions.

Conclusions. To address the threats of the looming crisis, companies should continue to develop their business model and improve in-house management reporting.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

Please cite this article as: Vakhrushina M.A., Girya N.E. Developing a Business Model and Internal Reports as a Way for Advertising Businesses to Adapt to Recession. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2021, vol. 20, iss. 1, pp. 107–123.
<https://doi.org/10.24891/ea.20.1.107>

References

1. Dekimpe M.G., Deleersnyder B. Business Cycle Research in Marketing: A Review and Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2018, vol. 46, pp. 31–58. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0542-9>
2. Stewart D.W., Qin Zhao. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, 2000, vol. 19, iss. 2, pp. 287–296. URL: <https://doi.org/10.1509/jppm.19.2.287.17125>
3. Mayo M.C., Brown G.S. Building a Competitive Business Model. *Ivey Business Journal*, 1999, vol. 63, iss. 3, pp. 18–23.
4. Afuah A., Tucci S.L. Internet Business Models and Strategies: Text and Cases. McGraw-Hill College, 2000, 384 p.
5. Amit R., Zott C. Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, iss. 6-7, pp. 493–520. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.187>
6. Seddon P., Lewis G., Freeman P., Shanks G. The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, 2004, vol. 13, pp. 427–442. URL: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01325>
7. Chesbrough H. Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, 2007, vol. 35, iss. 6, pp. 12–17. URL: <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
8. Osterwalder A., Pigneur Y. *Postroenie biznes-modelei: Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers]. Moscow, Al'pina Publisher Publ., 2017, 288 p.
9. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, iss. 2-3, pp. 172–194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
10. Korotkova T.L. [Evolutionary development of business process modeling in Russia]. *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya = Economic and Social Research*, 2019, no. 1, pp. 43–51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnoe-razvitie-biznes-modelirovaniya-v-rossii> (In Russ.)
11. Golubnichaya G.P. [Categories 'knowledge of business' and 'business-model' enterprise: Content and practical implications]. *Nauchnyi vzglyad v budushchee = Scientific Look into the Future*, 2016, vol. 6, no. 4, pp. 78–82. URL: <https://sworld.com.ua/index.php/economy-m216/accounting-and-auditing-m216/28416-m216-152> (In Russ.)

12. Sukhorukova A.M., Beketova O.N. [Business model in the theory of restructuring]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* = *Management in Russia and Abroad*, 2011, no. 3, pp. 3–11. URL: <https://dis.ru/library/557/33007/> (In Russ.)
13. Shipilova A.S. [Evaluation of competitors' performance when building a business model for a transport company]. *Ekonomicheskie nauki* = *Economic Sciences*, 2010, no. 9, pp. 142–146. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/04/20/1268027113/30.pdf> (In Russ.)
14. Khansevyarov R.I. [Theoretical approaches to the formation of the business model]. *Ekonomicheskie nauki* = *Economic Sciences*, 2015, no. 7, pp. 40–44. URL: https://ecsn.ru/files/pdf/201507/201507_40.pdf (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.