

Степан Игоревич Межов

*(доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита
Алтайского государственного университета, г. Барнаул)*

Александр Владимирович Болденков

(кандидат экономических наук, ведущий специалист ПАО «Ростелеком», г. Барнаул)

ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: СУЩНОСТЬ, ТИПОЛОГИЯ И ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ

Ключевые слова: бизнес-процессы, производственная структура, бизнес-модель, инновации.

Выбор методологического подхода к направлениям и формам совершенствования системы управления действующего предприятия следует ориентировать на его исторический опыт и уникальные компетенции.

Обследование практики работы многих компаний и анализ теоретических исследований, проведенный авторами настоящей статьи, показал, что формирование бизнес-модели позволяет на достаточно конструктивной основе совершенствовать традиционную систему управления предприятием единичного типа, однако требует теоретического обоснования выбора характеристик и свойств управления с учетом отраслевых особенностей предприятия, его специализации, накопленных способностей и рутин.

Опираясь на системный подход и общие принципы производственного управления, необходимо исходить из следующего:

1. Поскольку управление на основе бизнес-модели нацелено на обеспечение эффективности основных функций и повышение конкурентоспособности, то следует интегрировать в модель менеджмента такие структурные элементы и процессы, которые гарантированно обеспечат реализацию замыслов в практический результат, в том числе: структуры, процедуры стратегического планирования развития, бизнес-модель, инновации, подсистемы, отвечающие за осуществление действий, проектов, программ, бизнес-планов.

2. Необходимо корректно формализовать все бизнес-процессы предприятия, учитывая стоимостной и технологический аспекты. Системной задачей управления предприятием выступает требование организационного развития на основе стратегических процессов:

производства и инноваций [1; 2]. Необходимо, на наш взгляд, выделить основные производственные процессы как объект стратегических преобразований сложившейся системы менеджмента.

3. Приоритет в принятии управленческих решений должен быть за следующими процессами:

- эволюционное развитие предприятия, в рамках которого фронтально изменяются все системные элементы и сама организационная структура, сохраняя и усиливая эффективное функционирование и решение всех задач управления, в которых могут корректироваться целевые установки в зависимости от изменения конъюнктуры рынка;

- построение особой системы управления единичным производством, направленной на эффективное решение задач обеспечения стабильности производства в рамках разработанной бизнес-модели;

- перестройка актуальной производственной структуры в процессную с учетом разделения общего процесса управления на два независимых, но взаимосвязанных процесса – инновационного и операционного;

- использование в модели управления специальных алгоритмов формирования, регистрации и замены рутин рабочих процессов всех уровней (организационное обучение, формирование человеческого капитала, инновации).

4. Необходимо формировать параметры целевого имиджа предприятия, т.е. комплекса его стратегических характеристик и показателей, сформировавшихся в результате реализации программы преобразований.

5. Создать бизнес-модель как интегрирующее начало в цепочке образования ценности,

определяющей конкурентное поведение фирмы в сложившихся условиях внешней среды.

На рисунке 1 показаны основные элементы производственной системы, которые организационно составляют основу современного предприятия, способного решать задачи конкурентной борьбы и развития. Поэтому при модернизации системы управления необходимо: трансформировать процесс формирования ресурсов и факторов производства и изменить профессиональные компетенции сотрудников;

произвести реорганизацию и модернизацию производственной базы, восстановить или заново создать инновационную базу НИОКР, сформировать аналитические подразделения и условия для разработки и внедрения инновационной продукции и новых технологий; провести организационные мероприятия (закрепить рутинные процессы, сделать адекватными структуры производства и менеджмента, а также оплаты и стимулирования кадров), обеспечить выход на новые рынки сбыта.

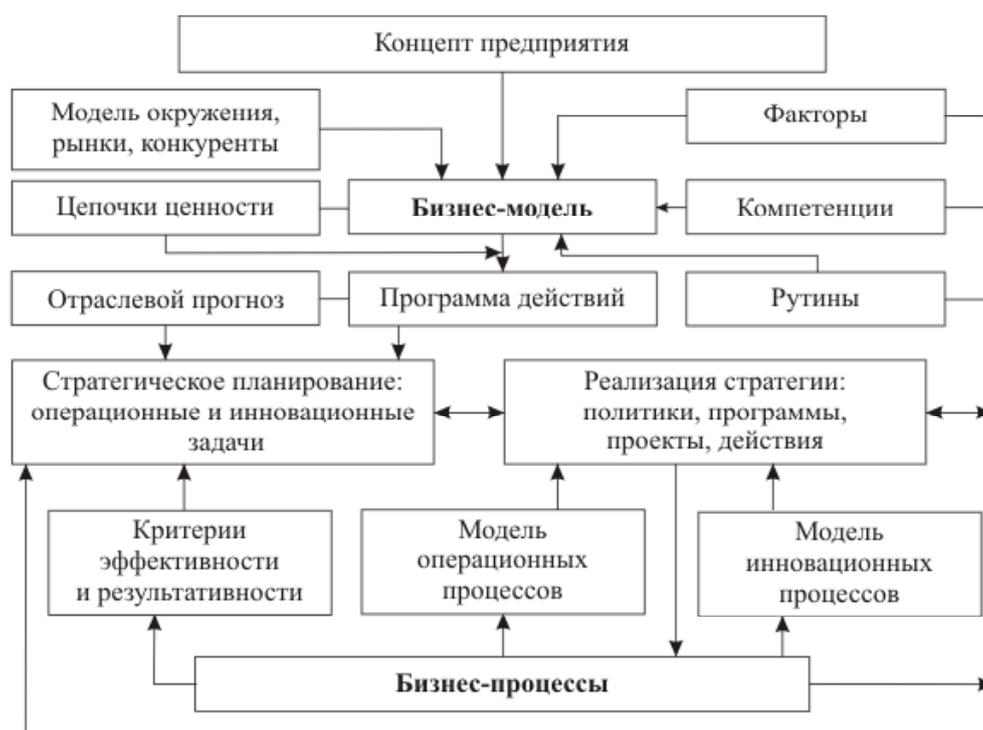


Рис. 1. Основные элементы модели менеджмента при формировании бизнес-модели

В условиях конкурентной борьбы и стратегического развития предприятия высококвалифицированный персонал по разработке инновационных проектов становится важнейшим элементом адаптивной системы управления.

Стратегическое управление играет роль «постановщиков проблем и задач» для процессов оперативного управления бизнес-процессами. Регламент каждого бизнес-процесса подразумевает выполнение определенной задачи управления, фиксирует часть ключевой компетенции.

Понятие «бизнес-модель» организации является в настоящий время одним из наименее однозначных и структурированных терминов в современной научной литературе. Многие

авторы в своих статьях дают всесторонний обзор подходов к определению данного понятия [3–6].

Рассмотрим понятие бизнес-модели.

В работе [7] отмечается, что в самом простом определении бизнес-модель – это способ реализации бизнеса, который обеспечивает предприятию доход и прибыль. Бизнес-модель формально отражает процесс зарабатывания денег, детально определяет ее диспозицию и роль в цепи создания стоимости.

По мнению исследователя П. Тиммерса, бизнес-модель состоит из совокупности продуктов, услуг и потоков информации, а также описания различных участников бизнес-процесса, их роли в цепи ценности, потен-

циальных выгод с расшифровкой источников получения дохода. Для понимания бизнес-миссии компании добавляется маркетинговая модель, которая объединяет бизнес-модели и маркетинговые стратегии искомого представителя бизнеса [8].

А. Остервальдер, предприниматель, «революционер» в области моделирования бизнес-процессов, и Ив Пинье, американский ученый в области информационных технологий и систем, профессор, в совместной работе «Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора» [9] отмечают, что бизнес-модель интерпретирует то, как предприятие создает, транспортирует и реализовывает ценность.

Концепция авторов раскрывает термин «бизнес-модель» девятью блоками, структурированными в четыре бизнес-области:

- потребители;
- функциональные особенности и качество товара и услуг;
- специализированная инфраструктура;
- рыночная устойчивость.

При этом бизнес-модель является планом того, как стратегия компании должна реализовываться в рамках ее внутренних структур, процессов и систем. Эффективность бизнеса основана на трех важных жизненных циклах: продукта, спроса потребителей, бизнес-модели. Если вовремя не определить переломные моменты этих циклов и не начать управлять их фазами, возникают огромные потери ценности.

В совместной работе исследователей [10] можно отметить ряд важных дополнений к определению термина «бизнес-модель»:

- термин «бизнес-модель» часто понимается неверно и смешивается с термином «модель бизнес-процесса»;
- бизнес-модель пытаются описывать с помощью языков моделирования: UML, EPC, сетей Петри.

На самом деле бизнес-модель описывает процессы обмена стоимостью, ценностью между различными участниками бизнес-процесса.

Согласно работам [11; 12] бизнес-модель – это концептуальное описание, объясняющее принципы работы предприятия.

Бизнес-модель разъясняет то, как звенья бизнеса сочетаются друг с другом и интегрируются в единую структуру. Бизнес-модель

не рассматривается в отрыве от стратегии, но не тождественна ей. В отличие от стратегии бизнес-модель не ориентируется на критерии результативности и эффективности.

Связь бизнес-модели и стратегии можно формально показать с помощью «уравнения ценности», предложенного в [13]:

$$Val = Mdl * Str,$$

- где *Val* – ценность;
Mdl – бизнес-модель;
Str – стратегия.

Предложенная зависимость предполагает, что предприятие должно выбрать эффективные бизнес-модели для реализации стратегий и на их основе решить задачу создания ценности для клиентов и стейкхолдеров.

Классификация бизнес-моделей. Вероятно, самая ранняя попытка создать классификацию для бизнес-моделей электронной коммерции была сделана Полом Тиммерсом [14]. В его статье представлены краткие описания, преимущества (для бизнеса, клиентов, поставщиков) и примеры 11 моделей:

- интернет-магазин (*e-shop*);
- интернет-снабжение (*e-procurement*);
- интернет-аукцион (*e-auction*);
- интернет-торговый центр (*e-mall*);
- косвенный рынок (третья сторона) (*third party marketplace*);
- виртуальная система (*virtual community*);
- оказание услуг цепочки создания стоимости (*value chain service provider*);
- интегратор цепочки создания стоимости (*value chain integrator*);
- платформа сотрудничества (*collaboration platform*);
- информационное посредничество (*information brokerage*);
- службы качества (*trust services*).

В рамках другого подхода были предложены 8 «атомарных бизнес-моделей» [15]. Вместо того чтобы пытаться составить полный список, эти авторы определили 8 моделей, которые можно комбинировать в различные формы, чтобы отразить практически любую бизнес-модель. Атомарные бизнес-модели:

- контент-провайдер (*Content Provider*). Предоставляет контент (информацию, цифровые продукты и услуги) через посредников;
- непосредственная работа с клиентом (*Directto Consumer*). Предоставляет товары или

услуги непосредственно клиенту, нередко минуя традиционных участников канала распределения;

- поставщик набора услуг (*Full Service Provider*). Предоставляет полный спектр услуг в рамках одной отрасли (например, финансовой, здравоохранения, химической) без посредников и пытается замкнуть взаимоотношение с клиентом на себя;

- посредник (*Intermediary*). Сводит вместе покупателей и продавцов, предоставляя информацию;

- общая инфраструктура (*Shared Infrastructure*). Сводит вместе многих конкурентов, которые сотрудничают, используя общую ИТ-инфраструктуру;

- интегратор ценностной сети (*Value Net Integrator*). Координирует действия в ценностной сети, собирая, комбинируя и распространяя информацию;

- виртуальное сообщество (*Virtual Community*). Создает и продвигает сообщество людей с общими интересами, позволяя тем самым осуществлять взаимодействие и предоставлять услуги;

- целое предприятие (*Whole of Enterprise*). Представляет собой единую точку связи, через которую можно получить доступ ко всем услугам организации, в которую входит много подразделений.

Применение концепции бизнес-модели вскоре вышло за рамки информационных технологий и получило более широкое распространение. Бизнес-модели начали создавать для компаний, работающих на различных рынках.

Для классификации бизнес-моделей предложены следующие подходы:

- «Архетипы бизнес-моделей MIT» (MIT Business Model Archetypes (BMAs) – эта классификация разработана группой специалистов Массачусетского технологического института в 2004 г.) (обобщены в работе [16]);

- классификация бизнес-моделей, разработанная Г. Чесбро в 2006 г. (Business model framework (BMF) [17].

В основе типологии «Архетипов бизнес-моделей MIT» лежат два фундаментальных измерения бизнеса любой компании. Первый признак – права на активы, которые продаются компанией. Данный признак дает четыре

фундаментальные бизнес-модели: Создатель (Creator), Дистрибьютор (Distributor), Владелец (Landlord) и Брокер (Broker). Вторым признаком – вовлеченность активов в бизнес. Позволяет идентифицировать четыре классических вида активов: физические, финансовые, нематериальные и человеческие. В целом в рамках данной классификации выделено 16 типов характеристических бизнес-моделей. Из этих 16 типов только семь нашли применение в крупных американских корпорациях.

Данная типология фактически позволяет на самых первых этапах анализа бизнес-модели компании определить ее архетип и соответствующую ему структуру ключевых ресурсов и компетенций, а также функцию субъекта в цепочке создания ценности. Такая типология хорошо подходит для анализа бизнес-модели крупных корпораций, состоящих из большого числа бизнес-единиц, реализующих модели разных архетипов. В результате анализа имеется возможность изменения структуры активов для получения максимального синергетического эффекта. Однако данный подход не способен к более глубокому анализу бизнес-процессов на предприятии, а, следовательно, не может дать ответ на вопросы, как формируется прибыль и что необходимо изменить в организации бизнеса внутри конкретного предприятия.

По классификации бизнес-моделей в [18] использовано два показателя, по которым выделяются типы бизнес-модели: масштаб инвестиций для поддержки бизнес-модели, а также степень открытости. Данная классификация включает шесть типов бизнес-моделей:

- тип 1 – недифференцированная (семейные рестораны);

- тип 2 – дифференцированная (начинающие технологические компании);

- тип 3 – сегментированная (компании, продвигающие какую-то технологию);

- тип 4 – внешнеориентированная (компании, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях);

- тип 5 – интегрированная с инновационным процессом (ведущие финансовые компании);

- тип 6 – адаптивная (Intel, Wall-Mart, Dell).

В исследовании [19] выделяют 6 альтернативных бизнес-моделей (БМ):

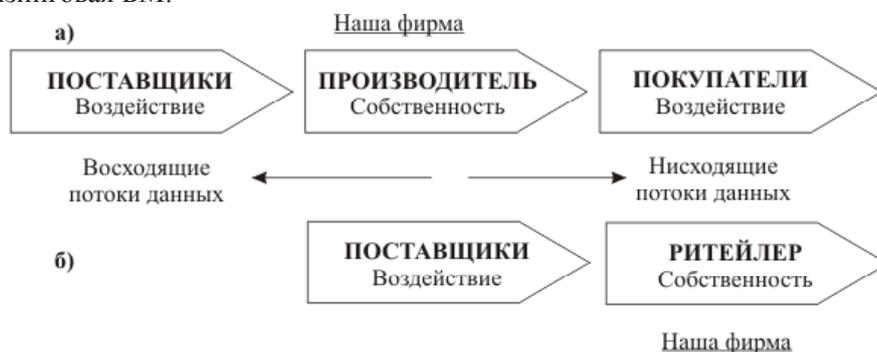
1. БМ сетевого воздействия:



2. Транзакционная БМ:



3. Франчайзинговая БМ:



4. Агентная БМ:



5. Ориентированная на продажи БМ:



6. Ритейл БМ:



Как было сказано ранее, первоначальный интерес к созданию инновационных бизнес-моделей появился в области информационных технологий, но со временем и другие отрасли обратили свое внимание на данный вопрос. К 2005 г., согласно исследованию группы Economist Intelligence Unit, больше половины опрошенных менеджеров считали инновационные бизнес-модели более важным фактором для успешного будущего компании, чем инновационные продукты или услуги [20].

В заключение следует сказать, что последние исследования указывают на три основных вида инноваций в области бизнес-моделей:

- инновации на уровне отрасли, т.е. существенные изменения в вертикальной цепочке формирования стоимости, которые приводят к совершенно новым и кардинальным переформатированиям существующих отраслей, а так-

же вызывают развитие уникальных активов и компетенций;

- инновации на уровне предприятия, когда изменяется роль предприятия в отраслевой цепочке стоимости за счет реструктуризации предприятия и/или создания сетевой интегрированной структуры организации бизнеса. Часто эти процессы изменяют конфигурацию активов, компетенций и динамических способностей;

- инновации на уровне потребительского предложения за счет формирования новой потребительской ценности и улучшения качества продуктов и услуг, а также внедрения новой модели ценообразования.

Сложившимся компаниям для выпуска радикально нового продукта необходимо понять, насколько он «вписывается» в их существующую бизнес-модель, и сделать соответствующие выводы о необходимости и целесообразности перехода на новую бизнес-модель.

Библиографический список

1. Межов, С.И. Проектирование бизнес-процессов на основе инструментов бизнес-моделирования / С.И. Межов, А.В. Болденков // Вестник алтайской науки. – 2015. – №3, 4. – С. 359–365.
2. Межов, С.И. О некоторых подходах решения проблем организации массового инновационного производства / С.И. Межов // Инновации. – 2011. – №6 (152). – С. 118–123.
3. Andries, P. Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty / P. Andries, K. Debackere, B. Looy // Strategic Entrepreneurship Journal. – 2013. – December. – Vol. 7. – Iss. 4. – P. 288–310.
4. Baden-Fuller, C. Business Models and Technological Innovation / C. Baden-Fuller, S. Haefliger. – URL : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630113000691>.
5. Dmitriev, V. An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations / V. Dmitriev, G. Simmons, Y. Truong, M. Palmer, D. Schneckenberg // R&D Management. Special Issue: Business Model Innovation. – 2014. – June. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 306–321.
6. Oster, S. Modern Competitive Analysis / S. Oster. – Oxford : Oxford University Press, 1990.
7. Rappa, M. Business Models On The Web / M. Rappa. – URL : <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.
8. Timmers, P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers // Electronic Markets. – 1998. – Vol. 8. – № 2. – P. 3–8. – URL : http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf.
9. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. М. Кульнева. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер; Сколково : Московская школа упр., 2013. – 287 с.
10. Gorgijn, J. Business Modelling is not Process Modelling / J. Gorgijn, H. Akkermans // ECOMO. – 2000. – Salt Lake City, USA, Springer, 2000.
11. Stähler, P. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International. Workshop on Business Models / P. Stähler. – Lausanne, Switzerland, 2002.
12. Magretta, J. Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. – 2002. – Vol. 80 (5).
13. Levy, M. The Principles of Highly Successful Business Models / M. Levy. – Using the Value Framework, 2001.
14. Timmers, P. Op. cit. – P. 3–8.

15. Weill, P. Place to Space: Migrating to E-Business Models. / P. Weill, M. Vitale // Harvard Business Press. – 2001. – P. 25.
16. Юлдашева, О.У. Создание клиентоориентированных бизнес-моделей предпринимательской деятельности / О.У. Юлдашева // Модернизация экономики и общества. – 2013. – №1. – С. 311–318.
17. Chesbrough, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore / H. Chesbrough // STRATEGY & LEADERSHIP. – 2007. – Vol. 35. – №6. – P. 12–17.
18. Там же.
19. Mason, K.J. Stefanos Mouzas Flexible Business Models / K.J. Mason // European Journal of Marketing. – 2012. – Vol. 46. Iss: 10.
20. Weill, P. Op. cit. – P. 25.

References

1. Mejov, S.I. Proektirovanie biznes-protsessov na osnove instrumentov biznes-modelirovaniya / S.I. Mejov, A.V. Boldenkov // Vestnik altayskoy nauki. – 2015. – №3, 4. – S. 359–365.
2. Mejov, S.I. O nekotoryih podhodah resheniya problem organizatsii massovogo innovatsionnogo proizvodstva / S.I. Mejov // Innovatsii. – 2011. – №6 (152). – S. 118–123.
3. Andries, P. Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty / P. Andries, K. Debackere, B. Looy // Strategic Entrepreneurship Journal. – 2013. – December. – Vol. 7. – Iss. 4. – P. 288–310.
4. Baden-Fuller, C. Business Models and Technological Innovation / C. Baden-Fuller, S. Haefliger. – URL : <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630113000691>.
5. Dmitriev, V. An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations / V. Dmitriev, G. Simmons, Y. Truong, M. Palmer, D. Schneckenberg // R&D Management. Special Issue: Business Model Innovation. – 2014. – June. – Vol. 44. – Iss. 3. – P. 306–321.
6. Oster, S. Modern Competitive Analysis / S. Oster. – Oxford : Oxford University Press, 1990.
7. Rappa, M. Business Models On The Web / M. Rappa. – URL : <http://digitalenterprise.org/models/models.pdf>.
8. Timmers, P. Business Models for Electronic Markets / P. Timmers // Electronic Markets. – 1998. – Vol. 8. – № 2. – P. 3–8. – URL : http://www.cs.uu.nl/docs/vakken/ec/Timmers_BMem.pdf.
9. Ostervalder, A. Postroenie biznes-modeley: nastolnaya kniga stratega i novatora / A. Ostervalder, I. Pine ; per. s angl. M. Kulneva. – 3-e izd. – M. : Alpina Publisher; Skolkovo : Moskovskaya shkola upr., 2013. – 287 s.
10. Gorgijn, J. Business Modelling is not Process Modelling / J. Gorgijn, H. Akkermans // ECOMO. – 2000. – Salt Lake City, USA, Springer, 2000.
11. Stähler, P. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International. Workshop on Business Models / P. Stähler. – Lausanne, Switzerland, 2002.
12. Magretta, J. Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. – 2002. – Vol. 80 (5).
13. Levy, M. The Principles of Highly Successful Business Models / M. Levy. – Using the Value Framework, 2001.
14. Timmers, P. Op. cit. – P. 3–8.
15. Weill, P. Place to Space: Migrating to E-Business Models. / P. Weill, M. Vitale // Harvard Business Press. – 2001. – P. 25.
16. YUldasheva, O.U. Sozdanie klientoorientirovannykh biznes-modeley predprinimatelskoy deyatel'nosti / O.U. YUldasheva // Modernizatsiya ekonomiki i obschestva. – 2013. – №1. – S. 311–318.
17. Chesbrough, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore / H. Chesbrough // STRATEGY & LEADERSHIP. – 2007. – Vol. 35. – №6. – P. 12–17.
18. Там же.
19. Mason, K.J. Stefanos Mouzas Flexible Business Models / K.J. Mason // European Journal of Marketing. – 2012. – Vol. 46. Iss: 10.
20. Weill, P. Op. cit. – P. 25.