

***Орликовский Николай Игоревич***  
*Магистр, факультета экономики*  
*АНО ВО «Российский новый университет»*

***Orlikovsky Nikolay Igorevich***  
*master, faculty of Economics*  
*Russian new university*

## **Бизнес модель предприятия**

## **Business model of the enterprise**

### **Ключевые слова:**

Бизнес-модель, отраслевая бизнес-система, стратегия компании, пути реализации инноваций в бизнес-моделях

### **Аннотация:**

В статье рассматриваются различные трактовки и исследования бизнес-модели предприятий и корпораций, показаны взаимосвязи данного понятия с отраслевой бизнес-системой и стратегией бизнеса.

### **The summary:**

The article discusses various interpretations and researches of business model of enterprises and corporations, shows the interrelations of this concept with the branch business system and business strategy.

### **Keywords:**

Business model, industry business system, company strategy, ways to implement innovations in business models.

Исследование, проведенное в 2005 г. группой Economist Intelligence Unit, показало, что, по мнению 50% руководителей, для процветания компании инновационные бизнес-модели важнее, чем инновационные продукты или услуги. Схожие результаты дал проведенный компанией IBM в 2008 г. опрос глав корпораций. Почти все респонденты заявили о необходимости корректировки бизнес-моделей с учетом новых условий. В тяжелые экономические времена компании рассматривают бизнес-модели как важный фактор устойчивости в условиях изменчивой конъюнктуры. Однако, по данным исследования Американской ассоциации менеджмента, глобальные компании выделяют на разработку новых бизнес-моделей не больше 10% общих инвестиций в инновации.

Хотя термин «бизнес-модель» широко используется в современной литературе по менеджменту и инновациям, однако единая общепризнанная трактовка этого термина отсутствует.

Чаще всего под бизнес-моделью понимается аналитическая методика, которая дает реальную возможность понять в полной мере те процессы, благодаря которым компаниям удастся зарабатывать деньги. Бизнесмены и предприниматели всегда пользовались этим подходом преимущественно на интуитивном уровне. Современные технологии позволяют создавать очень сложные модели бизнеса, но их идея остается прежней — это системное соединение целей компании и ее бизнес-процессов с реалиями внешней среды.

Лари Боссиди и Рам Чаран, известные американские исследователи бизнеса, определяют бизнес-модель как процесс живого, основанного на реальности мышления, нацеленного на понимание специфики бизнеса как единого механизма. По их мнению, эффективная бизнес-модель требует адаптации и гармонизации внешнего окружения, корпоративных целей и внутренних возможностей компании посредством итерации. Процесс итерации заставляет компанию бросать вызов существующему порядку вещей, подвергать сомнению традиционные критерии оценки успешного бизнеса, вставать лицом к реальности, что всегда считалось не легким делом.

Американские специалисты в сфере инноваций Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен и немецкий исследователь Хеннинг Кагерманн считают, что бизнес-модель формируют четыре взаимосвязанных элемента: это потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы. Самый важный элемент — потребительская ценность продукта, которая рассматривается с позиций предложенного К. Кристенсеном подхода. Суть этого подхода заключается в том, что компания

должна понять, что нужно людям, какую «работу» выполняет для них продукт компании и как удовлетворить эту потребность с выгодой для компании (втягивающая модель инновационного процесса). Следующая составляющая бизнес-модели — это формула прибыли, или схема, показывающая, как компания получает доходы, предлагая нужные потребителям продукты/услуги. Составляющими формулы прибыли являются модель доходов, структура затрат, модель валовой прибыли и скорость оборота ресурсов. Остальные составляющие бизнес-модели — ключевые ресурсы и процессы — определяют, каким именно образом будет создан продукт, выполняющий нужную потребителям «работу».

Исследования, проведенные Андрианом Сливотски, Дэвидом Моррисом и другими специалистами консалтинговой компании Mercer Management Consulting, показали, что наблюдается тенденция устаревания традиционных бизнес-моделей и ускорения миграции ценностей от старых моделей бизнеса к новым, спроектированным таким образом, чтобы обеспечить максимальную пользу (ценность) потребителям и прибыль компании. Модель бизнеса — это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Иными словами, по мнению специалистов компании, бизнес-модель компании — это комплексная система действий и взаимоотношений.

О необходимости изменения моделей бизнеса пишут известные специалисты в области стратегического менеджмента Г. Хэмел, К. Прахалад, Д. Дай, К. Маркидес и другие. По мнению российского бизнес-консультанта В. Гусакова, бизнес-модель компании — это то, как и за счет чего она зарабатывает деньги. Бизнес-модель характеризуют пять основных показателей: цели и видение компанией своих перспектив; структура и система управления в компании; рынки и продукты компании; корпоративная культура; цепочка создания ценностей внутри компании.

Другой российский автор В. Котельников в самых общих словах определяет бизнес-модель как метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные — ресурсы, способности компании и инновации — в экономические результаты. Он считает, что бизнес-модель компании строится с учетом разнообразных компонент бизнеса — его стратегии, экономики и финансов, маркетинга и конкуренции, предпринимательства. Как и большинство зарубежных авторов при описании бизнес-модели В.

Котельников делает акцент на предложение потребительской ценности, место компании в цепочке создания стоимости и модели создания прибыли, однако добавляет к ним стратегические компоненты (стратегию роста и конкурентную стратегию) и компонент сегментации рынка. Хотя несколько раньше отмечает, что бизнес-модель отличается от стратегии компании, которая смотрит дальше и фокусируется на других задачах.

По сути, все приведенные трактовки понятия «бизнес-модель» достаточно близки: бизнес-модель отражает логику и методы ведения успешного бизнеса. Различия появляются на следующем уровне детализации, в количестве выделяемых компонент бизнес-модели (от четырех до шести), а главное — в содержательном контексте.

Адекватное восприятие любого понятия возможно лишь в контексте связанных с ним понятий. Применительно к бизнес-модели такими понятиями являются отраслевая бизнес-система и стратегия компании.

Отраслевая бизнес-система, цепочки создания добавленной стоимости, цепочка создания ценности, рыночная цепь — это описательная модель, которая используется для отражения последовательности производственных и иных действий (операций) по созданию и продвижению товара на рынок. Это полный цикл деятельности от проектирования продукта до его утилизации конечным потребителем, типичный для данной отрасли.

Установлено, что «владельцем» рынка становится тот, кто хорошо разбирается в сущности всей отраслевой цепи и старается превратить свою компанию в наиболее важное звено всей цепи. Ярким примером реализации подобной стратегии является компания Coca-Cola, владеющая рецептурой и торговой маркой, которые она превратила в наиболее важные звенья бизнес-системы по производству прохладительных напитков. Естественно, что такие стратегии по силам крупным участникам рынка, либо отраслевым альянсам.

Для описания отраслевой бизнес-системы можно использовать разные виды цепочек. Связано это с различным способом расчленения на отдельные составляющие всех стадий создания продукта и доведения его до потребителей и с различным уровнем агрегирования указанных стадий, а также с возможностью описания цепочки в терминах процессов или в терминах компонентов, используемых в производстве продукта. В связи с этим все исследователи отмечают сложность анализа цепочки создания стоимости любого продукта, вопрос заключается в том, какой уровень

сложности и, соответственно, детализации необходим для решения поставленных задач.

Понимание процесса формирования отраслевых издержек по этапам бизнес-системы позволяет эффективно управлять этими издержками (интегрировать виды деятельности или, наоборот, передавать их выполнение на аутсорсинг, усиливать одни виды деятельности за счет других и т.д.), отыскивать звенья, которые могут добавить ценность в предложение компании.

Наиболее важным итогом анализа отраслевой бизнес-системы является определение ключевых факторов успеха (КФУ) и возможных отраслевых стратегий. Список типичных отраслевых стратегий включает: стратегии вертикальной интеграции по стадиям бизнес-системы и горизонтальной интеграции схожих бизнесов; диверсификации; фокусирования на рыночной нише или стадии отраслевой бизнес-системы; стратегии расширения границ компании на основе организационных инноваций (партнерство, сетевые структуры, стратегические альянсы и пр.); стратегии тиражирования бизнеса на основе франчайзинга; стратегии ликвидации бизнеса (продажа непрофильных активов), дробления (создание дочерних структур, передача части функций на аутсорсинг), перемещения производств в регионы (страны) с дешевой рабочей силой и т.д. Эти стратегии «настраиваются» на специфику компании с учетом стратегических целей и ресурсов компании.

Отметим, что инновационная бизнес-модель компании может привести к изменениям структуры отрасли, отраслевых правил и стандартов ведения бизнеса, однако изначально сама бизнес-модель формируется в рамках отраслевой бизнес-системы, или цепочки создания добавленной стоимости.

Стратегия компании направлена на установление общих ориентиров и направлений развития компании при обеспечении гибкости в определении маршрутов движения к поставленным целям. Иными словами, в современном динамичном мире стратегия компании — это не плановый документ, а действия компании.

### **Список литературы:**

1. Информационный портал: <https://psyera.ru/3721/rossiyskaya-model-korporativnogo-upravleniya.html>
2. ЖУРНАЛ "У". ЭКОНОМИКА. УПРАВЛЕНИЕ. ФИНАНСЫ: <https://port-u.ru/component/k2/item/1904-biznes-model-organizatsii-kak-osnova-analiza-sovremennogo-predpriyatiya>
3. Информационный портал «ЮРИСТЪ»: <https://lawbook.online/korporativnoe-pravo-knigi/modeli-upravleniya-korporatsiy-20584.html>
4. Баскакова М.Е. Экономическая эффективность инвестиций в высшее образование в современной России: Дис. на соиск. уч. ст. д.э.н. — Москва, 2002.
5. «Коммерческий директор» профессиональный журнал коммерсанта: <https://www.kom-dir.ru/article/1811-biznes-model>