

УДК 658.012.32:658.012.23

Ю. С. ВЫХОДЕЦ, Н. Ю. РОВИНСКАЯ

*Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского
«Харьковский авиационный институт»*

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕРМИНА «БИЗНЕС-МОДЕЛЬ» ДЛЯ АНАЛИЗА И ОПИСАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена анализу существующего методологического обеспечения, поддерживающего использование понятия «бизнес-модель» как новой экономической категории. Рассмотрены и описаны основные направления исследований ученых-лидеров в данной области. Выделены проблемы управления бизнесом, которые можно решать путем применения методов определения бизнес-модели предприятия. Описаны предпосылки построения методологии управления предприятиями на основе использования бизнес-модели как новой единицы анализа. Предложено обобщенное определение бизнес-модели.

Ключевые слова: *бизнес-модель, управление предприятием, жизнеспособность предприятия, моделирование деятельности компании, создание ценности, стратегическое управление.*

Введение. Научный и исследовательский интерес к понятию «бизнес-модель» растет в геометрической прогрессии, начиная с середины 90-х годов 20-го века. Сегодня вопрос определения и управления бизнес-моделями углубленно изучают во многих странах. Такой интерес обусловлен сильной конкуренцией в любой сфере деятельности, стремительным ростом инноваций, нестабильностью и непредсказуемостью в мировой экономике и т.д. Поэтому ответ на вопрос, как различные компании добиваются успеха и занимают устойчивое положение в своей сфере деятельности, становится первостепенным. Исследователи утверждают, что именно жизнеспособная бизнес-модель на сегодняшний день является одним из ключей к успеху. Приведем краткий перечень авторов, которые

исследуют бизнес-модели: В. Ю. Котельников, Т. В. Кугушева, Н. В. Ревуцкая, В. И. Чеглатонев, Р. Амит, К. Зотт, Дж. Ву, К. Дотторе, П. Друкер, А. Зельц, К. Лекок, И. К. МакМиллан, М. Моррис, А. Остервальдер, Г. Хамел, Дж. Хендерсон и др. В данной статье мы проанализируем разработки и концепции, основанные на понятии «бизнес-модель», с точки зрения возможности их применения для оценки проектов развития предприятия.

Описание проблемы в общем виде и ее связь с важными научными или практическими задачами. На сегодня актуальной и важной научно-практической задачей является создание инструментария оценки влияния проекта по развитию предприятия на жизнеспособность этого предприятия. Решение этой задачи является вкладом в решение общей проблемы выбора вектора развития предприятия для обеспечения целевых значений финансово-экономических показателей функционирования в условиях неопределенности.

Обзор последних достижений и публикаций. Существующее методологическое обеспечение, позволяющее частично решать описанную проблему, включает в себя следующие группы методов, моделей, методик и стандартов: 1) методология выбора варианта инвестиционного проекта, основанная на оценке показателей прибыльности, денежных потоков и чистой приведенной стоимости проекта; 2) теории стратегического управления предприятиями и управления проектами, дающие инструментарий для анализа внутренней и внешней среды с последующей выработкой стратегии (SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, цепочка ценности Портера, матрицы стратегий БКГ, Котлера, Ансоффа и Портера, матрица влияния стейкхолдеров – модель Менделоу, и др.); 3) метод квантово-экономического анализа (авторы Кацман, Шнайдер, Топчишвили), позволяющий определить жизнеспособность бизнес идеи через анализ сочетания стадии развития компании, стадии развития рынка и стадии развития продукта как технической системы; 4) исследования в области бизнес-моделей предприятий (Остервальдер, Малони, Тиммерс, Линдер и Кантрелл, Эпплгейт и др.). Эта группа включает наиболее актуальные и последние исследования и публикации, где авторы пытаются дать определение бизнес-моделям, изучают наиболее успешные, исследу-

ют возможности инноваций в бизнес-моделях. В этой группе исследований основное внимание уделяется тому, как предприятие зарабатывает деньги, каковы основные факторы успешности бизнеса, как поддерживать конкурентоспособность и планировать развитие. Эти исследования позволяют выделить бизнес-модель как новую экономическую категорию и единицу анализа, и являются базой для создания методологии управления предприятием через управление бизнес-моделью.

Выделение нерешенной части проблемы в общем виде. Описанные исследования и публикации из первых трех групп представляют известные методы, которые можно применить для моделирования различных сценариев развития бизнеса в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Публикации четвертой группы открывают новые возможности для анализа деятельности предприятия и оценки согласованности компонентов бизнес-модели между собой, а также предлагают классификации бизнес-моделей, что позволяет проводить диагностику предприятия и исследовать возможные направления развития. Однако, терминологический аппарат, используемый в публикациях на тему бизнес-моделей, все еще не развит, очень много различных интерпретаций и толкований самого термина «бизнес-модель». Нерешенным остается вопрос генерирования альтернатив развития (собственно, сценариев) и обеспечения согласованности бизнес-моделей предприятия между собой.

Формулирование цели статьи и постановка задач. Цель статьи – оценить возможность использования бизнес-модели как единицы анализа для оценки проектов развития предприятия. Задачи: изучить интерпретации понятия «бизнес-модель» различными авторами; определить границы понятия «бизнес-модель».

Изложение основного материала. Эволюция бизнес-моделей 20-го века выглядела следующим образом [1]:

1. «Хранитель магазина» (the shop keeper model) – наиболее старая, простая и распространенная, но и до сих пор базовая бизнес-модель; ее суть заключается в том, что открытие магазина происходит там, где находится потенциальный покупатель.

2. «Наживка-крючок» (также известно название «бритва-лезвие» или «связанные товары») – эта бизнес-модель начала применяться в начале 20

столетия. Основной принцип этой бизнес-модели сосредоточен в продаже основного продукта по очень низкой цене (это и есть «наживка»), в то время, как основную прибыль приносят продажи запасных частей, расходных материалов и т.д. (т.е. «крючок»).

3. 1950 г. – новые бизнес-модели разработали ресторанная сеть McDonald's и производитель автомобилей Toyota.

4. 1960 г. – инноваторами стали Wall-Mart и гипермаркеты.

5. 1970 г. – принесли новые бизнес-модели FedEx и Toys R Us.

6. 1980 г. - Blockbuster, Home Depot, Intel та Del.

7. 1990 г. – новые бизнес-модели создали Southwest, Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com и Starbucks.

8. За последние годы наиболее оригинальные и эффективные бизнес-модели разработаны и реализованы компаниями Google, Ikea.

И предприниматели, и ученые в попытках найти формулу успешного бизнеса искали различные подходы. Была создана концепция маркетинга, стратегического менеджмента, разработаны разнообразные классификации продуктов, стратегий, рынков. Однако использовались три основные единицы анализа – продукт, предприятие, сегмент рынка. Разработав метод квантово-экономического анализа, его авторы шагнули вперед, предлагая рассматривать в качестве единицы анализа сочетание продукта, предприятия и сегмента рынка. Но при одном и том же сочетании бизнес можно вести совершенно по-разному. Поэтому, можно сказать, что на сегодня бизнес-модель является не до конца определенной, но, безусловно, перспективной новой единицей стратегического анализа и планирования. На основании своего опыта можем утверждать, что предприниматели склонны использовать термин «бизнес-модель», который им интуитивно понятен, несмотря на огромное количество трактовок. Однако с бизнес-моделью как единицей анализа и планирования предпринимателям еще предстоит научиться оперировать, а задачи исследователей – создать для этого методологию.

Взгляды различных исследователей на понятие «бизнес-модель», приведены в табл. 1 (на основе обзора из работы [2], дополнено авторами).

Таблиця 1

Трактование термина «бизнес-модель»

Автор	Определение бизнес-модели
В. Ю.Котельников	Бизнес модель – это широкий термин, который используется для описания метода (позиция в цепочке создания ценности, выбор покупателя, продукты, ценообразование) ведения бизнеса [3]
Т. В. Кугушева	Бизнес-модель организации можно определить как модель, описывающая ее внутреннюю архитектуру (включающую корпоративную миссию и стратегии, стратегические цели и задачи, бизнес-процессы, организационно-штатную структуру, систему документооборота, информационные технологии), необходимую для достижения корпоративных целей, преобразующая входы (сырье, информация) в выходы (товары, работы, услуги, информация) [4].
Н. В. Ревуцкая	Бизнес-модель – совокупность элементов, которые характеризуют принципиальную, отличную от конкурентов логику его функционирования на основании использования ключевых компетенций для максимально эффективного распределения стратегических ресурсов в системе бизнес-процессов с целью создания продукта (услуги), который отвечает приоритетам потребителя [5].
В. И.Чеглатонов	Бизнес-модель компании – состав и все причинно-следственные связи между такими структурными элементами, как ресурсы и способности, а также виды деятельности и ценности, которые она производит [6].
Р. Амитт и К. Зотт	Бизнес-модель - деловая модель, которая отображает содержание, структуру и управление; бизнес-модель применяют для создания ценности использования возможностей предпринимательской деятельности [7].
Дж. Магретта	Бизнес-модель определяет деловые модели как истории, которые объясняют, как работают предприятия [8].
Д. Митчел, К. Брукнер Колес	Под бизнес-моделью имеют ввиду комбинацию «кто», «что», «когда», «почему», «где», «как» и «сколько» организация использовала, для удовлетворения потребностей своих клиентов, конечных пользователей и других заинтересованных лиц (включая, но, не ограничиваясь сотрудниками, партнерами, поставщиками, дистрибьюторами, кредиторами, акционерами и сообществами, операциями организации) [2]
М. Моррис и др.	Бизнес-модель - это отражение совокупности взаимосвязанных переменных решений в области стратегии предприятия, их архитектуры и экономических характеристик, для создания жизнеспособных преимуществ товара или компании на определенных рынках [2]

Окончание табл. 1

Автор	Определение бизнес-модели
А. Остервальдер	Бизнес-модель описывает обоснование того, как организация создает, обеспечивает и формирует экономические, социальные и другие ценности [9]
Т. Тикканен, Дж. Ламберг и др.	Определяют бизнес-модель фирмы как систему, обнаруженную во взаимосвязанных материальных компонентах и познавательных аспектах [10]
Д. Дж. Тисе	Бизнес-модель четко формирует логику, данные и другие факторы, которые стимулируют предложение ценности для клиента, и жизнеспособную структуру доходов и расходов для предприятия, которые формируют эту ценность [11]
Г. Хамел	Описывает бизнес-модель просто как бизнес-концепцию, которая была введена в практику [12]
Г. Чесбро (Н. Chesbrough), Р. Розенблум	Бизнес-модель обеспечивает последовательную схему, к которой принадлежат технологические особенности, производственные ресурсы и преобразовывает их в экономический результат [13]
К. Дотгоре	Бизнес-модель используют для моделирования деятельности фирмы с учетом процессов, заданий, данных и каналов связи для создания информационной системы в поддержку фирмы в своей повседневной работе [2]

В. Ю. Котельников выделяет шесть компонентов бизнес-модели [3]:

1. Предложение потребительской ценности – описание проблемы покупателя, решение этой проблемы и стоимости этого решения с точки зрения покупателя.

2. Сегмент рынка – целевая группа, определенная с пониманием того, что у разных сегментов рынка разные потребности. Иногда потенциал инновации раскрывается лишь при переключении внимания с одного сегмента рынка на другой.

3. Структура цепочки создания ценности – положение и деятельность фирмы в цепочке создания ценности и способ получения фирмой своей доли ценности, создаваемой в цепочке. Также включает определение конкурентов, партнеров и различных сетевых эффектов, которые могут быть использованы для того, чтобы создать и доставить покупателю больше ценности.

4. Модель получения доходов и прибыли – схема того, как генерируется доход (продажи, аренда, подписка, услуги и т.п.), структура себестоимости и планируемая прибыль.

5. Конкурентные стратегии – как компания будет пытаться создавать устойчивое конкурентное преимущество и использовать его для укрепления своей конкурентной позиции на рынке.

6. Стратегии роста - как фирма собирается быстро развиваться и расти в течение длительного периода.

Г. Чесбро использует два параметра, по которым различают бизнес-модели: масштаб инвестиций, необходимых для поддержания бизнес-модели и степень ее открытости [13]. Результат такой классификации приведен в табл. 2.

Таблица 2

Классификация бизнес-моделей Г. Чесбро

№ п/п	Тип бизнес-модели	Пример
1	Недифференцированная	Семейные рестораны
2	Дифференцированная	Технологические компании-новички
3	Сегментированная	Компании, которые продвигают какую-нибудь технологию
4	Внешне ориентированная	Компании, специализирующиеся на НИОКР и работают в сложившихся отраслях
5	Интегрированная с инновационным процессом	Финансовые компании-лидеры
6	Адаптивная	Intel, Wall-Mart, Dell

А. Остервальдер утверждает, что описание любой бизнес-модели должно включать девять блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли [14]:

1. Потребительские сегменты – организация может обслуживать один или несколько потребительских сегментов.

2. Ценностные предложения – организация старается решить проблемы и удовлетворить потребности клиентов, делая им определенные ценностные предложения.

3. Каналы сбыта – ценностные предложения поступают к потребителю через информационные, дистрибьюторские и торговые сети.

4. Взаимоотношения с клиентами – взаимоотношения устанавливаются и поддерживаются всеми службами по работе с клиентами.

5. Потоки поступления доходов – возникают благодаря успеху ценностных предложений, сделанных клиентам.

6. Ключевые ресурсы – средства, необходимые для предложения и доставки ранее описанных элементов.

7. Ключевые виды деятельности - важнейшие операции, которые обеспечили бизнес-модель.

8. Ключевые партнеры – какие-то виды деятельности передаются на аутсорсинг, а ресурсы привлекаются со стороны.

9. Структура издержек – результат взаимодействия всех элементов бизнес-модели.

А. Сооляттэ в своей презентации «Повышение эффективности бизнеса: от бизнес-модели компании – к бизнес процессам» [15] выделяет три ключевых вопроса для бизнес-моделей компании: 1) как компания создает ценность для внешних клиентов; 2) как компания зарабатывает деньги; 3) как компания обеспечивает стратегический контроль над цепочками создания ценности. В этой же статье он приводит свое видение концептуальной схемы бизнес-модели компании (рис.1).

Выводы. Обобщая предлагаемые разными авторами трактовки, можно сделать следующие выводы:

1. Понятие «бизнес-модель» еще не является устоявшимся, исследования в этой области пока носят характер научного дискурса.

2. По нашему мнению, в отношении конкретного предприятия термин «бизнес-модель» пытаются описать поведение организации в рамках сложившихся отношений со стейкхолдерами (заинтересованными лицами) и системы соответствующих ролей, которые выполняются в рамках этих отношений. Если подходить, таким образом, к определению бизнес-модели, то становится понятно, что изменение стейкхолдеров, отношений с ними или выполняемых ролей влечет соответствующее изменение поведения, то есть изменение бизнес-модели.

Научная новизна. На основе анализа и обобщения различных трактовок термина «бизнес-модель» предложено определение бизнес-модели, позволяющее определить границы бизнес-модели как единицы анализа.

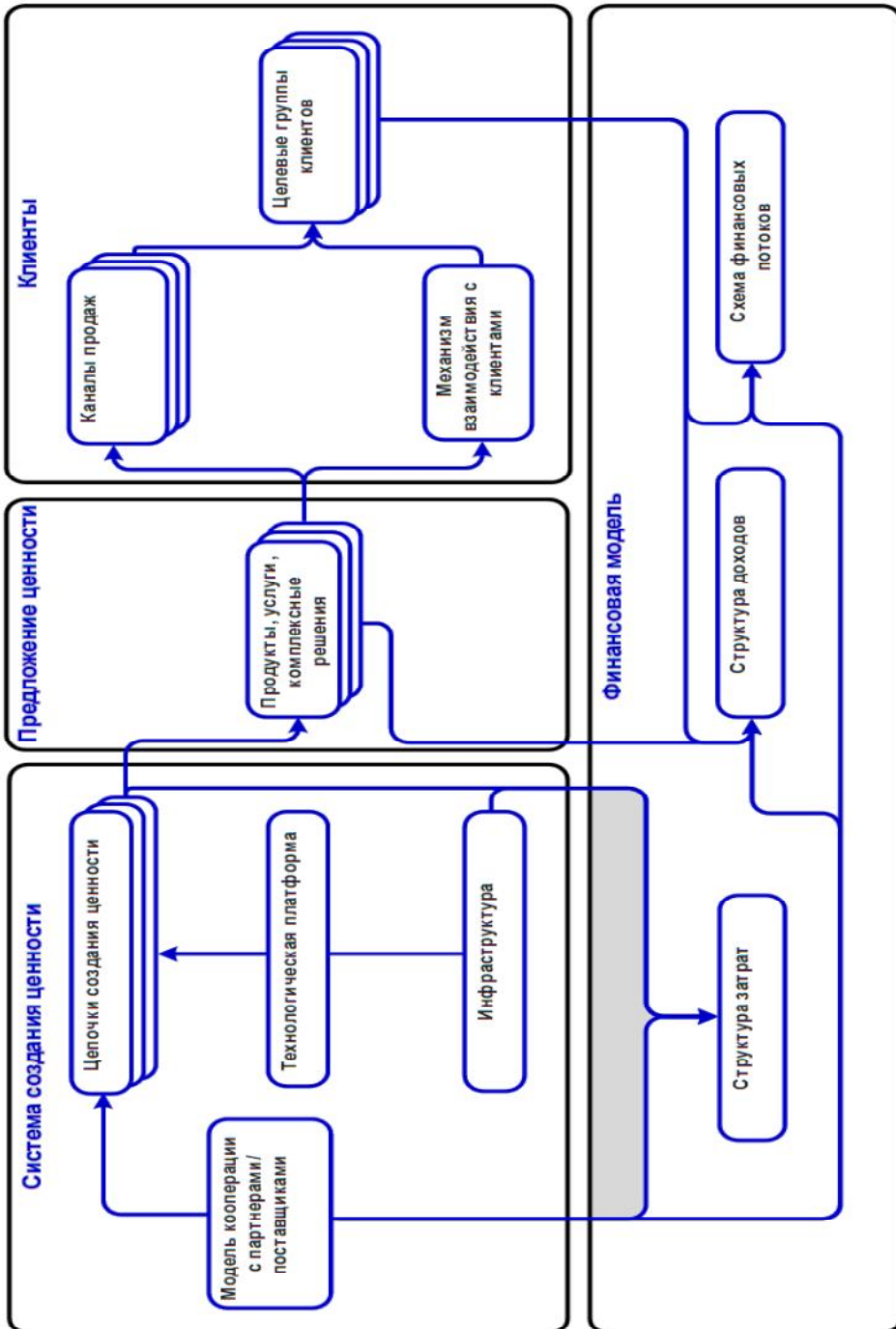


Рис. 1. Концептуальная схема бизнес-модели А. Сооляттэ

Систематизовано методологическое обеспечение для стратегического анализа и выбора вектора развития предприятия.

Практическая ценность. Статья может быть полезна для владельцев, распорядителей или руководителей предприятий, занятых вопросами стратегического анализа, управления жизнеспособностью бизнеса, выбора вектора развития.

Направления дальнейших исследований: необходимо формирование терминологического аппарата и дальнейшее развитие методологии управления предприятиями на основе идентификации и развития бизнес-моделей.

Литература

1. Солянтэ, А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] / А. Ю. Солянтэ. – Режим доступа: <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358>. – 12.04.2013.

2. Мокринська, З. Теоретичні обґрунтування змісту і форми бізнес-моделі підприємства [Текст] / З. Мокринська // Економічний аналіз. – 2011. – № 9, частина 1. – С. 207–211.

3. Котельников, В. Н. Бизнес-модель. 6+1 компонент [Электронный ресурс] / В. Н. Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html. – 12.04.2013.

4. Кугушева, Т. В. Регламентация бизнес-процессов как основа построения процессно-ориентированной бизнес-модели организации [Электронный ресурс] / Т. В. Кугушева. – Режим доступа: <http://management61.ru/index.php?do=static&page=kigushevastat3>. – 12.04.2013.

5. Ревуцька, Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України) [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01/ Ревуцька Наталія Віталіївна; КНЕУ. – К., 2005. – 22 с. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=ARD&P21DBN=ARD&Z21ID=&Image_file_name=DOC/2005/05rvnhpu.zip&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1. – 12.04.2013.

6. Чеглатонев, В. І. Формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04/ Чеглатонев В'ячеслав Іванович; ОНАЗ. – О., 2010. – 20 с. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis

_64.exe?c21com=2&i21dbn=ard&p21dbn=ard&z21id=&image_file_name=doc/2010/10chvosz.zip&image_file_download=1. – 12.04.2013.

7. Amit, R. *Value creation in e-business*. [Електронний ресурс] / R. Amit, C. Zott // *Strategic Management Journal*, – 2001. – Vol. 22. – P. 479-724. – Режим доступу: http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf. – 12.04.2013.

8. Magretta, J. *Why Business Models Matter* [Електронний ресурс] / J. Magretta // *Harvard Business Review*. – 2002. – Vol. 80, № 5. – P. 3-8. – Режим доступу: http://designblog.uniandes.edu.co/blogs/dise2102pc/files/2013/08/Why_Business_Models_Matter2.pdf. – 12.04.2013.

9. Osterwalder, A. *The Business Model Ontology* [Електронний ресурс] / A. Osterwalder. – Режим доступу: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf. – 169 p.

10. *Managerial cognition, action and business model of the firm* [Електронний ресурс] / H. Tikkanen, J.-A. Lamberg, P. Parvinen, J.-P. Kallunki. – Режим доступу: http://brandztech.com/cache/fck_files/file/11.pdf. – 12.04.2013.

11. Teece, D. J. *Business models, business strategy and innovation* [Електронний ресурс] / D. J. Teece. – Режим доступу: http://www.econ.upf.edu/~lemenestrel/IMG/pdf/2_teece_on_bmi.pdf. – 12.04.2013.

12. Hamel, G. *Leading the Revolution* [Електронний ресурс] / G. Hamel. – Режим доступу: http://www.ntu.edu/notes/BusManChannel/notes/MSIG0000_pm.pdf. – 12.04.2013.

13. Chesbrough, H. *The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies* [Text] / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – Vol. 11, №3. – P. 529-555.

14. Остервальдер, А. *Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора* [Текст] / А. Остервальдер, И. Пьен. – М. : Альпина Паблшер, 2012. – 288 с.

15. Сооляттэ, А. Ю. *Повышение эффективности бизнеса: от бизнес-модели компании – к бизнес процессам* [Електронний ресурс] / А. Ю. Сооляттэ. – Режим доступу: <http://www.osp.ru/data/315/148/1228/02.pdf>. – 12.04.2013.

Надійшла до редакції 12.04.2013, розглянута на редколегії 11.09.2013

Рецензент: д-р екон. наук, проф., зав. кафедрою фінансів **В. А. Міщенко**, НТУ «ХПІ», м. Харків.

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕРМІНУ «БІЗНЕС-МОДЕЛЬ» ДЛЯ АНАЛІЗУ І ОПИСУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ю. С. Виходець, Н. Ю. Ровінська

Стаття присвячена аналізу існуючого методологічного забезпечення, що підтримує використання поняття «бізнес - модель» як нової економічної категорії. Розглянуто та описано основні напрямки досліджень вчених-лідерів у даній області. Виділено проблеми управління бізнесом, які можна вирішувати шляхом застосування методів визначення бізнес- моделі підприємства. Описано передумови побудови методології управління підприємствами на основі використання бізнес-моделі як нової одиниці аналізу. Запропоновано узагальнене визначення бізнес-моделі.

Ключові слова: бізнес-модель, управління підприємством, життєздатність підприємства, моделювання діяльності компанії, створення цінності, стратегічне управління.

APPLICATION OF THE CONCEPT "BUSINESS MODEL" IN BUSINESS ANALYSIS AND DESCRIPTION

Y. S. Vykhodets, N. Y. Rovinska

This article is devoted to review of the current status of publications and scientific approaches, which use the term "business – model" as a new economic category. The dominating approaches of the leading scientists were considered and described. The authors have defined the number of issues, related to business administration, which can be solved through application of the business model concept and methods of determining the enterprise business model. The business model is considered as a new unit of analysis in the context of creating a new business management methodology.

Keywords: business model, business management, enterprise sustainability, business system modelling, creating value , strategic management .

Виходець Юлія Сергеевна – канд. техн. наук, доцент кафедри менеджмента факультета економіки і менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», г. Харьков, e-mail: vyhodets@mail.ru.

Ровинская Настасья Юрьевна – аспирант кафедри менеджмента факультета економіки і менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «ХАИ», г. Харьков, e-mail: asyaxai@mail.ru.