

УДК 338.05

Э. А. Садыкова

ФГАОУ ВО «Набережночелнинский институт», Казанский федеральный университет, Набережные Челны, e-mail: ilvina95@list.ru

Л. Э. Фатихова

ФГАОУ ВО «Набережночелнинский институт», Казанский федеральный университет, Набережные Челны, e-mail: laren-311@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ: МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Ключевые слова: бизнес-модель, компания, бизнес, инновации, ресурсы.

Статья посвящена вопросам формирования бизнес-модели предприятий, раскрыта сущность и рассмотрены различные их виды. В статье также анализируются различные подходы к классификации бизнес-моделей на основании четырех видов развития бизнеса любой компании. Сделаны выводы о целесообразности применения эффективных бизнес-моделей для конкретных условий. «Бизнес-модель» – это относительно новое понятие, несмотря на то, что получило уже определенное развитие. Бизнес-модель может определять логику и предоставлять данные, свидетельствующие о том, как бизнес создает ценность для клиентов.

Первый вид классификации рассмотренной методики формирования бизнеса – включает в себя бизнес-модель входа и выхода, далее следует ресурсная бизнес-модель, а также комбинированная, которая содержит в себе ресурсный и затратный подход бизнес-моделей. Второй вид это развитие и инновации, которое включает в себя бизнес-модель со значительным инновационным бюджетом, бизнес-модель выживания, а также бизнес-модель технологического отставания. Далее следует рассмотрение бизнес-модели с точки зрения целеполагания это бизнес-модель управления клиентско-ориентированными цепочками создания стоимости. И последний вид это – взаимоотношения с внешним миром, которое включает в себя закрытую бизнес-модель (бизнес-модель управления по целям) и открытую бизнес-модель.

Введение

На сегодняшний день практика показывает, что предприятия чаще всего задумываются о разработке бизнес-моделей только тогда, когда им необходимы инвестиции. Сейчас на рынке инвестиций в бизнес существует ряд проблем. Есть инвесторы, готовые вкладывать деньги, но при этом очень малое количество проработанных идей. Многие стартап-компании пытаются буквально объяснить потенциальным инвесторам идею своего бизнеса. В лучшем случае у них есть примерный, зачастую очень оптимистичный, бизнес-план. Этот подход не работает.

Для наглядной демонстрации потенциальному инвестору концепции бизнеса подойдет бизнес-модель. Ответив на ключевые маркетинговые вопросы, есть возможность более качественного подготовиться к «продаже» бизнес-идеи. Инвестор тоже оценит степень погружения в детали и систематизацию информации о будущем бизнесе.

Что такое бизнес-модель предприятия?

Модель – (от лат. *modulus* – мера, образец, норма) – а) в самом широком смысле

– любой мысленный или знаковый образ моделируемого объекта (оригинала). Модель (*model*) – упрощенное представление действительности. Бизнес – (англ. *business, enterprise* – дело, предпринимательство) – предпринимательская деятельность, дело, приносящее доход или другую материальную выгоду.

Бизнес-модель (по Александру Остервальду) логически описывает, каким образом организация создает, предоставляет клиентам и приобретает стоимость — экономическую, социальную и другие формы стоимости.

Итак, бизнес-модель это абстрактное представление некоторых аспектов стратегии фирмы. В ней излагаются существенные детали необходимые, чтобы понять, как фирма может успешно приносить пользу своим клиентам и владельцам (инвесторам).

Стратегии у каждой компании неповторимы, потому что как таковые ресурсы не повторяются (в особенности человеческие). А вот бизнес-модель у разных предприятий может быть абсолютно одинаковой. Процесс разработки

бизнес-модели является частью стратегии бизнеса.

Формально модель бизнеса компании связана с экономической составляющей стратегии, с соотношением доходы-издержки-прибыль – с фактическими и планируемыми доходами от сбыта товаров компании, со стратегией конкуренции, со структурой издержек, уровнем доходов, потоками прибыли и окупаемостью инвестиций. Бизнес-модель компании призвана обеспечить эффективность стратегии с точки зрения получения прибыли. Следовательно, понятие модели бизнеса уже, чем понятие стратегии бизнеса. Стратегия определяет методы конкуренции и ведения бизнеса компании (не касаясь конкретных финансовых результатов и последствий конкурентной борьбы), а бизнес-модель на основании показателей прибыли и издержек, получаемых в результате применения данной стратегии, обеспечивает жизнеспособность компании. Длительный срок работы в своей сфере бизнеса и стабильная удовлетворительная прибыль говорит о наличии у компании успешной бизнес-модели, подтверждающей рентабельность и жизнеспособность ее стратегии.

Классификация бизнес-моделей предприятия

Исходя из целей предприятия, возможны различные виды бизнес-моделей, которые предлагается классифицировать по следующим видам: в зависимости от методики формирования бизнеса, по степени развития и внедрения инноваций, по процессу выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи, и последнее это взаимоотношение с внешним миром (рисунок).

Далее рассмотрим каждый вид более подробно.

1. При создании бизнес-моделей компании используются два основных методических подхода: концепцию «*входа-выхода*» (В-В) и ресурсный подход.

Основанный на концепции В-В методический подход предполагает фокусировку на наличии и дефицитности ресурсов, что продиктовано условиями и ограничениями внешней среды. Иден-

тифицируются внешние возможности развития бизнеса и варианты использования этих альтернатив. В результате, реализуется принцип «*снаружи – внутрь*», основанный на способности организации к гибкой адаптации: доставки нужного продукта в нужное время; создании специальных продуктов; решении проблем покупателей, подчас на основе их предварительного создания. Такой подход характерен для малых организаций в сфере услуг и торговли, не имеющих возможности формировать инвестиционные бюджеты на реализацию инновационных программ. Основным критическим фактором успеха в таких организациях становится интуиция их руководителей и гибкая адаптация бизнес – процессов к изменениям в экономической среде. Использование В-В бизнес-модели не обеспечивает формирование устойчивых трендов добавленной стоимости (цикл жизни компании, использующей подход В-В, как правило, совпадает с циклом жизни её основного продукта). Это определяет момент ликвидации или реорганизации такой компании либо через процедуру банкротства, либо слияния/поглощения.

В ресурсном подходе, напротив, именно уникальные ресурсы и компетенции компании являются фундаментом, базирующемся на концепции экономической ренты. В его основе лежит мнение о компании как об упорядоченной совокупности ключевых компетенций. Разрабатываемые и реализуемые компанией стратегии должны позволять фирме наилучшим образом эксплуатировать созданные результаты НИОКР, а также приобретения прав на инновационные продукты, развивающие стержневые компетенции, для использования открывающиеся возможности во внешней экономической среде.

Ресурсный подход характерен для компаний созданных «навечно», позиционирующих себя «*изнутри – наружу*». В настоящее время бизнес таких компаний строится на долгосрочном партнерстве всех заинтересованных групп, на совместных инновациях (интеграции бизнесов, синхронизации усилий и др.) и совместном коучинге, позволяющем обеспечивать наилучшие результаты (раскрытие новых способов полезного

использования, совершенствование процессов, извлечение максимальной полезности и др.). Используя ресурсный подход крупные и средние компании часто проигрывают малым компаниям в скорости реакции на внешние изменения. В результате они либо утрачивают перспективный рынок, либо выходят на него с существенным опозданием, неся более высокую плату за вход по сравнению с организациями, развивающимися на основе модели В-В.

Таким образом, налицо необходимость комбинирования достоинств перечисленных выше подходов при разработке и актуализации конкурентоспособных бизнес-моделей. Бизнес-модели, комбинирующие результаты внутренних НИОКР с результатами внешних, получили название моделей основанных на открытых инновациях.

2. Далее следует вид бизнес-модели по развитию и инновациям.

а) Формирование инновационной бизнес-модели отличается от выпуска инновационного продукта либо технологических инноваций. Инновационная бизнес-модель формируется в процессе изменения двух или более элементов бизнес-модели, придания им концептуально нового значения, изменения процесса функционирования. Инновационная перестройка бизнес-модели особенно актуальна в процессе изменения экономических условий функционирования. Данный процесс разрешает проблемы повышения конкурентоспособности организаций в режиме усиливающейся конкуренции на рынке и может стать толчком к активизации путей роста организации;

б) догоняющая модель описывает механизм развития, направленный на прорыв в обеспечении конкурентоспособности национальных товаров, который предполагает, в свою очередь, прорыв в технологиях. Она отвергает как неэффективный путь развития, основанный на расширении уже действующего, в том числе и экспортного, производства на традиционной основе. Догоняющая модель направлена не на коррекцию действующей рыночной конъюнктуры, а на решение долгосрочных стратегий структурной и промышленной модернизации реального сектора экономики;

в) технологическая слабость и устаревшие технологии формируют отставание национальных компаний от зарубежных конкурентов. В итоге производители фактически не вступают в конкуренцию с импортируемой продукцией, находясь с ней в разных «весовых категориях». Преодоление технологического отставания через стимулирование локализации иностранных производителей и формирование сильных отечественных компаний-интеграторов, способных финансировать техническое перевооружение и НИОКР на уровне ведущих мировых производителей.

3. Целеполагание.

Цепочка создания стоимости – это инструмент анализа конкурентного преимущества компании. Конкурентное преимущество складывается как результат осуществления множества отдельных видов деятельности компании в процессе разработки продукта, его производства, маркетингового продвижения, продажи, доставки до потребителя и пост-продажного обслуживания.

Каждый из видов деятельности может способствовать или препятствовать установлению конкурентной позиции компании в отношении издержек и создавать или уничтожать основу для дифференциации (отличия от конкурентов). Цепочка создания стоимости это портрет, отражение компании: в ней «зашифрована» история бизнеса, его рыночная стратегия, подходы в реализации этих подходов и вся хозяйственная деятельность подразделений.

Для того чтобы выявить или разработать конкурентное преимущество компании, деятельность блоков цепочки создания стоимости изучаются, и из них выделяется та деятельность, которая является стратегически важной для бизнеса. Далее анализируются издержки на эту деятельность, и выделяются потенциальные основы для дифференциации – отстройки от конкурентов.

Осуществление стратегически важной деятельности в цепочке создания стоимости с наименьшими издержками, чем конкуренты и создает конкурентное преимущество компании.

4. Что касается взаимоотношения с внешним миром, суть подхода заключается в том, что раньше в основе корпоративной стратегии лежала закрытая

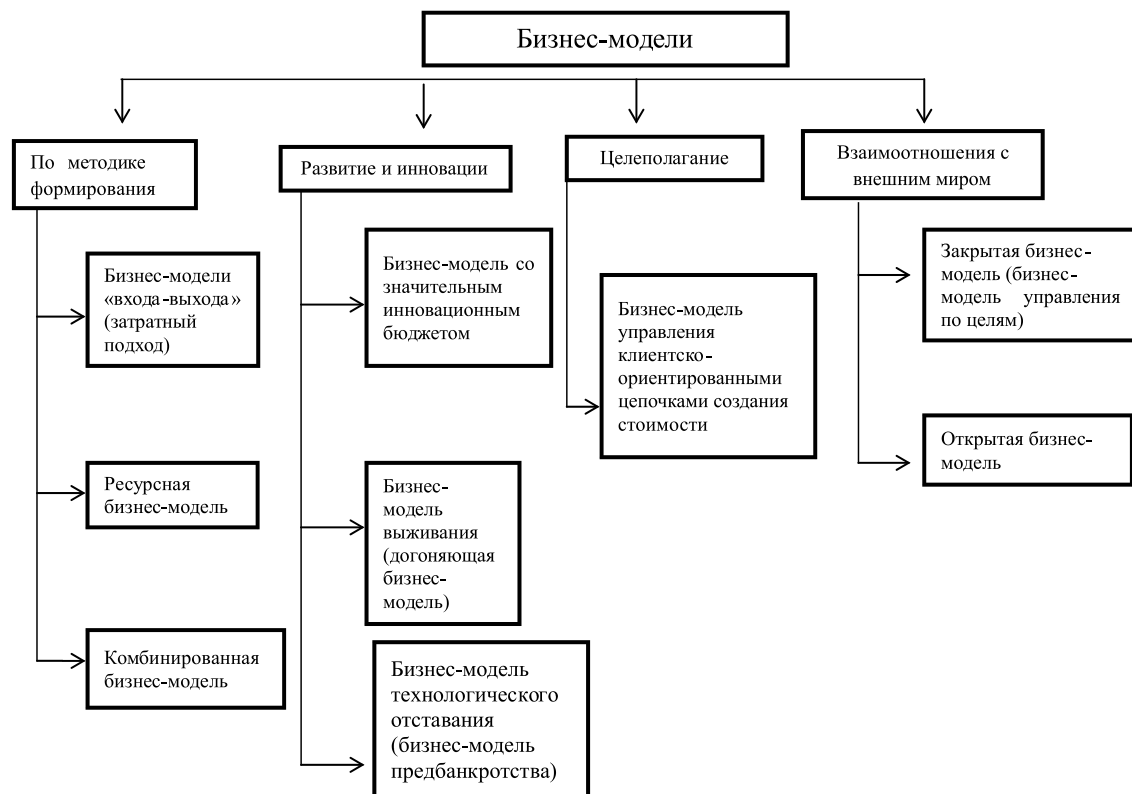
бизнес-модель НИОКР: вся цепочка создания стоимости реализуется внутри фирмы – начиная с этапа создания новой идеи или продукта вплоть до их конечного вывода на целевые рынки и последующего послепродажного обслуживания. Соответственно, все внутрифирменные лабораторные разработки держатся в строжайшем секрете, а внешние источники новых идей и технологий, как правило, воспринимаются как подозрительные и ненадежные.

Открытые бизнес-модели могут быть использованы для создания и сохранения ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами. Это может осуществляться *«извне»* – посредством использования внешних идей или же *«изнутри»* – путем предоставления сторонним партнерам идей или активов, не востребованных фирмой. Открытые инновации и открытые бизнес-модели – термины, введенные профессором Калифорнийского университета Генри Чесбро. Название говорит о том, что исследовательские процессы открыты сторонним компаниям. Чесбро утверждает, что в мире,

для которого характерна рассредоточенность знания, организации могут создать большую ценность и лучше использовать результаты НИОКР, если станут привлекать к своему инновационному процессу знания, интеллектуальную собственность и продукты, разработанные на стороне. Чесбро разделяет инновации на полученные *«извне»* и *«изнутри»*. Инновации приходят *«извне»*, если компания использует не свои идеи, технологии или интеллектуальную собственность в процессе развития и коммерциализации.

Вне зависимости от того, с какой целью планируется разработка бизнес-модели и какие задачи в бизнесе решаются на текущий момент, рекомендуется изучить такой эффективный инструмент, как бизнес-модель.

Таким образом, на основе выбранной бизнес-модели возможно разработать уникальную бизнес-модель, позволяющую достигнуть конкурентных преимуществ и предоставить эффективное осуществление научно-технического потенциала персонала предприятия для каждого определенного предприятия.



Классификация бизнес-моделей

Заключение

В настоящее время, многие бизнес-модели утратили свою эффективность и конкурентоспособность. Определенное количество бизнес-моделей, которые не пользовались спросом в докризисный период, оказались высокоэффективными в условиях кризиса и обеспечили компаниям, которые их применяют, новые возможности для роста и развития бизнеса.

Дальнейшее применение неэффективных бизнес-моделей и неповоротливость при определении новых бизнес-моделей, могут привести многие компании к существенным финансовым потерям и утрате возможности остаться в бизнесе в принципе. Кризис – это шанс для многих компаний значительно усилить свои позиции на рынке, используя недоступные ранее стратегические возможности.

Библиографический список

1. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 255 с.
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 288 с.
3. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 566 с.