

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
БИЗНЕС-МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Е. А. Панфилова
А. И. Крячко

*Кандидат экономических наук, доцент
магистрант
Ростовский государственный
экономический университет («РИНХ»)
г. Ростов-на-Дону, Россия*

**CONCEPTUAL CHARACTERISTICS OF THE BUSINESS MODEL
OF THE ORGANIZATION**

E. A. Panfilova
A. I. Kryachko

*Candidate of Economical Sciences
assistant professor
undergraduate student
Rostov State Economic University (RINH)
Rostov-on-Don, Russia*

Abstract. In the article various approaches and conceptual characteristics of business models (BM) of the organization are considered. The basic parameters of BM are grouped to create a general schematic model of BM. The circuit description allows you to fully determine the BM. BM is presented as a combination of various ways of organizing financial, economic, analytical, marketing, information, strategic, logistics and production processes that regulate engineering value with the ultimate goal of maximizing profits.

Keywords: business model; key characteristics of the business model; value; profit maximization.

В современных условиях риско-генности корпоративной модели управления конкурентоспособность экономических субъектов определяется, не только качеством ресурсов, товаров и услуг, но и качеством используемых организационных бизнес-моделей компаний [12].

Возрастающий интерес профессионального и академического сообщества к исследованию бизнес-моделей компаний, связан с тем, что инновационные изменения в бизнес-моделях способны выступать дополнительным источником кон-

курентных преимуществ. На сегодняшний день большинство представителей научного сообщества и большинство практиков приходят к убеждению, что первоочередным и наиболее ценным в любом производстве является интеллектуальный капитал. Среди прочих компонент понятия интеллектуальный капитал, позволяющих максимизировать прибыль и достигать других результатов, выделяется бизнес-модель (БМ) организации. Однако до сих пор нет единого и однозначного определения данному одному из

важнейших элементов интеллектуального капитала.

В настоящей статье мы предпримем попытку проанализировать существующие подходы к определению БМ организации и синтезировать на основе данных подходов

наиболее актуальный на сегодня вариант понятия БМ.

Существует восемь наиболее ярких и часто применяемых определений понятия БМ, представлены на рисунке 1.

Авторы	Определения понятия бизнес-модель	Характеристики БМ
1. Chesbrough, Rosenbloom, 2002	БМ включает в себя шесть функций: формулировка предложения ценности; определение целевого сегмента рынка; определение структуры цепочки создания ценности; оценка структуры издержек и потенциала в виде прибыли для компании; описание позиции фирмы в рамках межфирменной сети; формулировка конкурентной стратегии	1) предлагаемая ценность; 2) целевой сегмент рынка; 3) цепочка создания ценности; 4) издержки и потенциал компании; 5) положение компании в межфирменной сети; 6) конкурентная стратегия
2. Timmers, 1998	БМ – это архитектура продуктов, услуг и информационных потоков компании, включающая описание различных бизнес-акторов и их ролей; описание потенциальных преимуществ для бизнес-акторов; описание источников доходов	1) производимый продукт/услуга; 2) информационный поток; 3) участники бизнес-процессов; 4) источники доходов.
3. Magretta, 2002	БМ есть история, объясняющая, как работает организация. БМ отвечает на фундаментальные вопросы: кто есть клиент организации, что он ценит, как компания зарабатывает деньги и обеспечивает приемлемый уровень издержек.	1) клиент компании; 2) ценности клиента; 3) способ получения прибыли; 4) способ работы по оптимизации издержек.
4. Teece, 2010	Суть БМ состоит в том, что она помогает оценить потребности клиента и его платежеспособность, определяет способ предоставления ценности бизнесом потребителю, «склоняет» клиентов заплатить за ценность, а также превращает данные платежи в прибыль посредством надлежащей структуры и операционной деятельности всех элементов цепочки создания ценности.	1) потребности и возможности клиента; 2) способ удовлетворения потребностей клиента; 3) способ привлечения клиентов; 4) способ организации операционной деятельности компании.
5. Johnson, Christensen, Kagermann, 2008	Успешная БМ включает в себя три компонента: предложение ценности для клиента, формулу прибыли, ресурсы и процессы фирмы.	1) ценность для клиента, 2) формула получения прибыли, 3) ресурсы и процессы фирмы.
6. Маркова, 2010	БМ определяется как аналитическая методика, которая дает реальную возможность понять в полной мере те процессы, благодаря которым компания зарабатывает деньги. Также отмечается, что БМ – это способ организации бизнеса в отрасли, который отражает экономическую логику деятельности компании.	1) процессы получения прибыли; 2) экономическая логика компании.
7. Котельников, 2007	БМ есть метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные (ресурсы, способности компании и инновации) в экономические результаты	1) ресурсы; 2) возможности; 3) инновации; 4) экономические результаты.
8. Shafer, Smith, Linder, 2005	БМ – это представление логики компании и стратегического выбора для создания и использования ценности в сети ценности	1) создание ценности; 2) реализация ценности
9. Mahadevan, 2000	БМ есть уникальное сочетание трех потоков, являющихся критическими для бизнеса: поток ценности для бизнес-партнеров и покупателей, поток доходов и логистический поток	1) ценность для клиента; 2) доходы; 3) логистика
10. Zott, Amit, 2009	БМ есть система взаимозависимых активностей, которые выходят за пределы отдельной фирмы и расширяют ее границы. Система активностей позволяет фирме во взаимодействии со своими партнерами создавать ценность и присваивать долю этой ценности	1) создание ценности; 2) доля ценности.
11. Casadeu-Masanell, Ricart, 2010	БМ есть логика фирмы, способ, которым она ведет свою операционную деятельность и создает ценность для различных участников рынка. БМ состоит из решений (политики, активы и управление) и последствий данных решений	1) операционная деятельность; 2) создаваемая ценность.
12. Zott, Amit, 2008	БМ – это структура взаимодействия фокальной компании с клиентами, партнерами и вендорами	1) компания; 2) клиенты компании; 3) партнеры; 4) вендоры.
13. Casadeu-Masanell, Ricart, 2015	БМ – Это набор решений, принимаемых руководством компании, действуя через своих работников	1) решения руководства; 2) действия работников; 3) внутреннее устройство компании; 4) положение компании во внешней среде.

Рис. 1. Основные определения и характеристики БМ

* Составлено авторами

Как видно из рис. 1, существующие определения БМ значительно

отличаются друг от друга, но в целом имеют общую для всех суть.

Так, определение, данное авторами Н. Chesbrough, R. S. Rosenbloom [3] включает в себя самый обширный из всех спектр характеристик, охватывающих в той или иной мере практически все стороны работы компании.

Авторы М. Johnson, С. Christensen, Н. Kagermann [4], J. Magretta [5] и D. J. Teece [8] определяют БМ как процесс удовлетворения потребностей клиента и способ получения прибыли. Авторы С. Zott, R. Amit [10] в 2008 году и Р. Timmers [9] отличаются тем, что выделяют в понятии БМ всех участников создания и потребления ценности. Однако уже в 2009 году С. Zott и R. Amit [10] дают более широкое и обобщённое определение БМ, включающее непосредственно деятельность по созданию ценности и извлечению прибыли из этого процесса.

Такие авторы, как В. Д. Маркова [14], S. Shafer, Н. Smith, J. Linder [12], В. Mahadevan [6] и R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart [1], также фокусируют своё внимание при определении БМ преимущественно на способе извлечения прибыли из процесса создания ценности. В. Ю. Котельников [13], давая определение БМ, говорит о методе преобразования исходных данных в экономические результаты.

Подход к БМ В. Ю. Котельникова, а также М. Johnson, С. Christensen, Н. Kagermann отличается от подходов других авторов тем, что они отдельно выделяют ресурсы, участвующие в процессе создания ценности. Один из самых современ-

ных подходов, предложенных R. Casadesus-Masanell и J. Heilbron [2] в 2015 г., отличен от всех предыдущих тем, что в понятии БМ они акцентируют внимание на решениях, принимаемых руководством фирмы в первую очередь в отношении работников, таким образом формируя уникальное внутреннее устройство компании, а посредством координации деятельности работников происходит установление определённого положения организации во внешней среде.

Показанные на рис. 1 все характеристики БМ у каждого рассматриваемого автора естественным образом относятся к окружению и внутреннему устройству компании, но каждый автор выделяет их в большей или меньшей степени подробно. Исходя из всех выше изложенных вариантов, выделим наибольшее число возможных характеристик бизнес-модели и дополним их: 1) производимая ценность; 2) процесс создания ценности (включая работу вспомогательных служб, например, управление персоналом, бухгалтерия, аналитика и т. д.); 3) организационная структура компании; 4) взаимодействие с потребителями ценности; 5) взаимодействие с контрагентами; 6) конкурентная стратегия; 7) потенциал компании.

Основываясь на выше изложенном списке характеристик БМ предложим следующее схематическое изображение бизнес-модели (рис. 2).

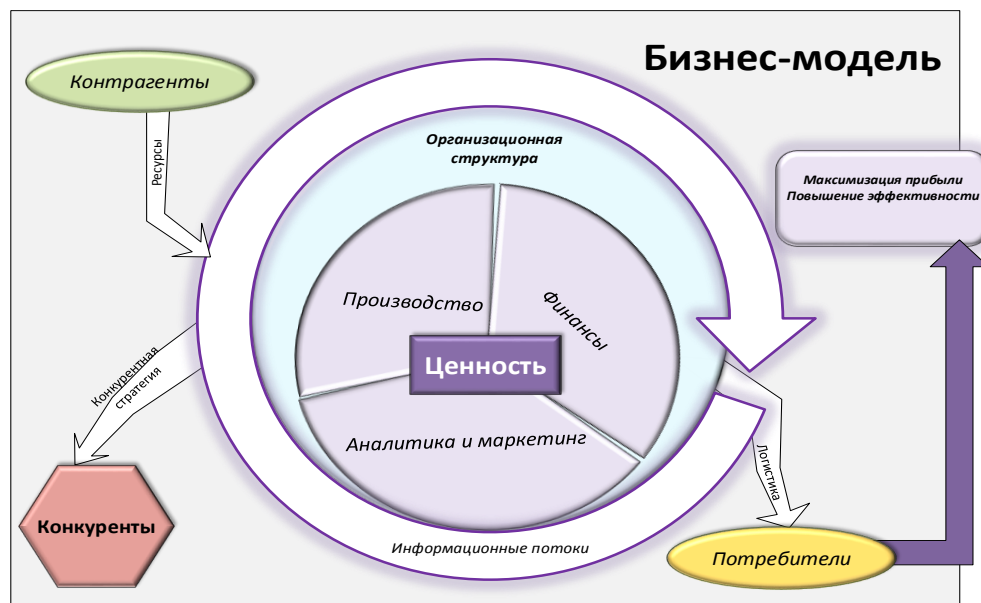


Рис. 2. Общая схема бизнес-модели

** Составлено авторами*

На рис. 2 изображена общая схема БМ, где в центре находится ценность, окружённая процессом её создания, а именно: процессом производства, финансовой, аналитической и маркетинговой составляющими, объединёнными организационной структурой и определённым устройством информационных потоков. За пределами организации находится связь с контрагентами, предоставляющими различные виды ресурсов, конкурентами, в отношении которых реализуется определённая конкурентная стратегия (которая также может подчинять себе ряд внутренних процессов) и потребители, получающие создаваемую ценность посредством логистических цепей.

Таким образом, БМ – это комбинация различных способов организации финансово-экономических,

аналитических, маркетинговых, информационных, стратегических, логистических и производственных процессов, регулирующих создание ценности, и конечная цель которых – максимизации прибыли и повышение эффективности, отражающая устойчивость конкурентных преимуществ компании, которые в свою очередь зависят от качества внешней и внутренней институциональной среды организации, отраслевой специфичности ресурсов и бизнес-технологий, используемых организацией.

Библиографический список

1. Casadesus-Masanell, R. From strategy to business models and onto tactics // Long range planning – 2010 – Vol. 43. N. 2 – P. 195–215.
2. Casadesus-Masanell, R.; Heilbron J. The Business Model: Nature and Benefits //

- Working Paper. – 2015 – Vol. 33. – N. 15-089 – P. 4–8.
3. Chesbrough, H. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // *Industrial and corporate change* – 2002 – Vol. 11. – N. 3 – P. 529–555.
 4. Johnson, M. Reinventing your business model // *Harvard business review* – 2008. – Vol. 86. – N. 12 – P. 57–68.
 5. Magretta, J. Why business models matter // *Harvard Business Review*. – 2002. – N. 80. – P. 3–8.
 6. Mahadevan B. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy // *California management review* – 2000. – Vol. 42. – N. 4 – P. 55–69.
 7. Shafer S. The power of business models // *Business horizons* – 2005. – Vol. 48. – N. 3 – P. 199–207.
 8. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // *Long range planning* – 2010 – Vol. 43. – N. 2. – P. 172–194.
 9. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic markets*. – 1998. – Vol. 8. – N. 2 – P. 3–8.
 10. Zott C. Exploring the Fit Between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance // *Strategic Management Journal*. – 2008. – Vol. 29. – N. 1. – P. 1–26.
 11. Zott C. The business model as the engine of network-based strategies. In *The network challenge* // Upper Saddle River: Wharton School Publishing. – 2009. – P. 259–275.
 12. Галазова С. С., Панфилова Е. А. Рискоспособность российской модели корпоративного управления // *Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова*. – 2015. – № 2. – С. 152–156.
 13. Котельников В. Ю. Новые бизнес модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями – М. : Эксмо, 2007 – 96 с.
 14. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая

щая // *Проблемы современной экономики* – 2010. – № 2. – С. 38–42.

Bibliograficheskiy spisok

1. Casadesus-Masanell, R. From strategy to business models and onto tactics // *Long range planning* – 2010 – Vol. 43. N. 2 – P. 195–215.
2. Casadesus-Masanell, R.; Heilbron J. The Business Model: Nature and Benefits // *Working Paper*. – 2015 – Vol. 33. – N. 15-089 – P. 4–8.
3. Chesbrough, H. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // *Industrial and corporate change* – 2002 – Vol. 11. – N. 3 – P. 529–555.
4. Johnson, M. Reinventing your business model // *Harvard business review* – 2008. – Vol. 86. – N. 12 – P. 57–68.
5. Magretta, J. Why business models matter // *Harvard Business Review*. – 2002. – N. 80. – P. 3–8.
6. Mahadevan B. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy // *California management review* – 2000. – Vol. 42. – N. 4 – P. 55–69.
7. Shafer S. The power of business models // *Business horizons* – 2005. – Vol. 48. – N. 3 – P. 199–207.
8. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // *Long range planning* – 2010. – Vol. 43. – N. 2 – P. 172–194.
9. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic markets*. – 1998. – Vol. 8. – N. 2 – P. 3–8.
10. Zott C. Exploring the Fit Between Business Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance // *Strategic Management Journal*. – 2008. – Vol. 29. – N. 1. – P. 1–26.
11. Zott C. The business model as the engine of network-based strategies. In *The network challenge* // Upper Saddle River: Wharton School Publishing. – 2009. – P. 259–275.
12. Galazova S. S., Panfilova E. A. Riskosposobnost' rossijskoj modeli korporat

- ativnogo upravlenija // Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Kosta Levanovicha Hetagurova. – 2015. – № 2. – S. 152–156.
13. Kotel'nikov V. Ju. Novye biznes modeli dlja novoj jepohi bystryh peremen, dvizhimyh innovacijami – M. : Jeksmo, 2007 – 96 s.
14. Markova V. D. Biznes-model': sushhnost' i innovacionnaja sostavljajushhaja // Problemy sovremennoj jekonomiki – 2010. – № 2. – S. 38–42.

© *Панфилова Е. А.,
Крячко А. И., 2017.*