

Н. Д. Стрекалова

КОНЦЕПЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ: МЕТОДОЛОГИЯ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

*Работа представлена кафедрой стратегического и международного менеджмента
Высшей школы менеджмента СПбГУ.*

В статье рассматривается концепция бизнес-модели и основные подходы к ее пониманию. Разработано системное представление и анализ бизнес-модели в виде матрицы системных характеристик. Показано, что анализ взаимосвязей между основными элементами бизнес-модели позволяет выявлять проблемы соответствия и устойчивости бизнес-модели. Предложенная матрица системных характеристик бизнес-модели может быть использована для разработки (проектирования), описания, критического анализа и диагностики бизнес-моделей компаний любого типа.

Ключевые слова: бизнес-модель, стратегия, системный анализ.

N. Strekalova

BUSINESS MODEL CONCEPT: METHODOLOGY OF SYSTEM ANALYSIS

The concept of a business model and the main ways of its understanding are considered in the paper. The system presentation and analysis of a business model in the form of a matrix of system characteristics have been developed. The author shows that the analysis of interconnections among the basic elements of a business model makes it possible to reveal the problems of correspondence and stability of a business model. The proposed matrix of a business model's system characteristics can be used for development (projection), description, review and diagnostics of business models in companies of any type.

Key words: business model, strategy, system analysis.

Введение

Бизнес-модели успешных компаний привлекают к себе все большее внимание, вызывают живой интерес практиков (предпринимателей, менеджеров), которые первыми обратили внимание на этот феномен. Именно они почувствовали огромный потенциал возможностей,

которые открываются в бизнесе благодаря выбору жизнеспособной бизнес-модели и эффективному ее использованию.

Бизнес-модель относится к числу новых концепций современного предпринимательства и стратегического управления. Интерес к бизнес-моделям в научных и исследователь-

ских кругах проявился сравнительно недавно – в середине 1990-х гг. Несмотря на определенный прогресс, достигнутый за последнее десятилетие, эта область исследования содержит еще много нерешенных вопросов и проблемных областей. Отсутствие единого взгляда на понимание бизнес-модели, неразработанность концептуальных и методологических подходов к формированию и анализу бизнес-моделей существенно затрудняют практическое использование этой концепции на практике. Все это определило актуальность, методологическую и практическую значимость данного исследования.

Цель исследования – рассмотреть существующие подходы к пониманию бизнес-модели, на основе системного анализа выработать структуру ее основных компонентов, выявить связи между ними и представить их в форме, приемлемой для понимания и анализа.

1. Что такое бизнес-модель?

Понятие «бизнес-модель» и определения, раскрывающие ее содержание, играют важную роль в системных исследованиях организаций (предприятий, корпораций). Известно, что исследования социально-экономических систем опираются на использование двух основных видов определений: дескриптивных (описательных) и конструктивных, описывающих строение системы. Заметим, что как для экономической науки в целом, так и для менеджмента в частности характерно использование преимущественно дескриптивных определений.

Определения позволяют передать смысл идей, которые затем могут быть превращены в практические действия. Поэтому значимость рассмотрения определений в исследованиях по бизнесу и менеджменту трудно переоценить.

Прежде чем предложить дескриптивное определение бизнес-модели, остановимся на семантике самого понятия (бизнес-модель) и его составляющих: «бизнес» и «модель», которые сами по себе имеют вполне определенные, устоявшиеся значения.

Бизнес (предпринимательство) в самом общем смысле понимается как инициативная,

самостоятельная экономическая деятельность (организации, либо отдельных граждан), которая связана с производством продукции/оказанием услуг, представляющих ценность для потребителя, и осуществляется ради извлечения прибыли.

Модель представляет собой упрощенное отображение сложного объекта или процесса, их наиболее существенных характеристик. Соединение этих двух понятий подразумевает, что бизнес-модель в самом общем виде должна представлять собой следующее.

Бизнес-модель – это прежде всего концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы*), отражающий логику бизнеса. Он характеризует основные элементы бизнеса, их отношения и систему связей (механизм) объекта с внешней средой, что позволяет создать упрощенное целостное представление о бизнесе и отразить его наиболее существенные характеристики: того, какая ценность и как создается для потребителя, кому и как доставляется, каким образом используются ресурсы и возможности с целью создания устойчивого конкурентного преимущества, получения дохода и извлечения прибыли.

Это введенное нами, достаточно общее, дескриптивное определение бизнес-модели, на наш взгляд, отражает *системную сущность* этого понятия. Характеристика бизнес-модели как системы требует знаний об элементах бизнеса, их взаимосвязях, функциях, процессах внутри организации и людях, действующих в ней. Все они *работают совместно* для достижения цели организации. Отдельные составляющие элементы и подпроцессы сами по себе не могут обеспечить достижение ее целей. В дальнейшем мы будем использовать это определение в качестве отправной точки для проведения системного исследования концепции бизнес-модели.

Необходимо отметить, что в современной литературе встречаются разные определения бизнес-модели и их интерпретации. При этом единая точка зрения еще не выработана.

В своих определениях разные авторы выделяют различные аспекты процесса создания и присвоения стоимости. Так, некоторые ав-

торы [8] в своих концепциях в большей мере сосредотачиваются на создании ценности, определяя бизнес-модели как «описания, которые объясняют, как компании работают» и фокусируя внимание на понимании сути этого процесса. По мнению других авторов [7], бизнес-модель в большей мере связана с вопросами присвоения ценности, а потому внимание акцентируется на способах получения дохода и извлечения прибыли. Третьи предлагают более широкий взгляд на бизнес-модель, включающий оба аспекта: как создания, так и присвоения ценности [4; 6].

Заслуживает внимания точка зрения авторов [5], которые рассматривают бизнес-модель как единицу анализа, которая охватывает накопление потенциала создания ценности в процессе взаимодействия (транзакций) между компанией и другими заинтересованными сторонами (партнерами, дистрибьюторами). По сути, такой взгляд на бизнес-модель раздвигает границы между компанией и отраслью и охватывает процесс создания ценности из многих источников.

Все это многообразие свидетельствует о необходимости продолжения исследований. При этом важную роль должно сыграть объединение усилий по выработке общего понимания концепции бизнес-модели.

2. Основные подходы к пониманию бизнес-моделей

Нами были собраны и проанализированы более двух десятков (24 ед.) различных определений, которые удалось обнаружить как в современной англоязычной, так и в переводной экономической литературе. Вследствие ограниченного объема статьи мы не можем привести здесь все рассмотренные нами определения, поэтому ограничимся лишь выводами. По результатам проведенного нами контент-анализа определений удалось установить, что в качестве базового (родового) понятия наиболее часто (54% от их числа) разные авторы использовали понятие «механизм» («то, как», способ, метод). Вместе с тем использовались также понятия: концепция/концептуальный инструмент (8%), структура (21%), модели и стратегии (4%), система (13%).

По мнению большинства авторов, сущность бизнес-модели составляет механизм («то, как», способ, метод) ведения бизнеса. Что касается выбора видовых признаков, раскрывающих содержание определяемого понятия, то они указывались в зависимости от того, какие аспекты бизнеса авторы выделяли в качестве основных. Это и определяло используемые ими подходы к пониманию сущности бизнес-модели.

Опираясь на результаты контент-анализа определений, нами были выделены шесть разных подходов к пониманию сущности бизнес-модели: экономический, операционный, стратегический, интегральный, структурный, системный. Заметим, что первые три подхода (экономический, операционный и стратегический) отмечались и другими исследователями [10]. Основу каждого подхода составляет определенный взгляд на бизнес-модель. Рассмотрим их подробнее.

1. Экономический подход. Основное внимание акцентируется на финансово-экономических аспектах деятельности компании.

Первоначально бизнес-модель рассматривалась на самом элементарном уровне, в терминах экономической модели компании. Речь шла о логике формирования прибыли. Основные вопросы были связаны с источниками получения дохода, ценообразованием, структурой издержек, нормой валовой прибыли и ее объемами. Авторы, придерживающиеся этой точки зрения, рассматривали бизнес-модель как формулировку того, как фирма будет делать деньги и обеспечивать устойчивую прибыль в течение длительного периода времени [12].

2. Операционный подход. Основное внимание фокусируется на внутренних бизнес-процессах и операциях (операционное представление).

Так, по мнению авторов, «бизнес-модель описывает способ создания, продажи и предоставления ценности клиентам компании» [1, с. 27]. Исследователи в большей мере сосредотачиваются на создании ценности, определяя бизнес-модели как «описания, которые объясняют, как компании работают» и фокусируя

внимание на понимание сути этого процесса [8]. Другие рассматривали бизнес-модель как некую конфигурацию (architecture) для продукта/услуги и потоков информации, включая описания различных участников бизнеса и их ролей, потенциальных выгод и источников дохода [13].

Ключевые элементы таких моделей включали методы производства продукции/предоставления услуг, потоки ресурсов, логистические цепочки, административные процедуры управления. По сути, эти элементы формируют основные процессы компании, реализуемые в рамках ее структурных звеньев.

3. Стратегический подход. Акцентирует внимание на стратегических аспектах деятельности компании. В своих представлениях о бизнес-модели исследователи фокусировали внимание на стратегическом направлении в терминах рыночного позиционирования компании. Они сосредотачивались на создании ценности в сети, включая поставщиков, клиентов и партнеров, на их взаимодействии и обмене ценностями сквозь организационные границы, рассмотрении новых возможностей для роста бизнеса.

На этом уровне решения о ключевых элементах бизнес-модели предполагали выявление всех сторон, заинтересованных в создании ценности, рассмотрение возможностей сетей и альянсов. Таким образом, исследователи концентрировали внимание на все то, как компания выбирает своих клиентов, определяет и дифференцирует свои предложения, определяет задачи, которые будет выполнять самостоятельно, и те, которые будет передавать на аутсорсинг, комплекзует свои ресурсы, выходит на рынок, создает ценность для клиентов и получает прибыль [11].

4. Интегрирующий подход. Взгляд на бизнес-модель, интегрирующий в себе все три вышеназванных аспекта (экономический, операционный, стратегический), был представлен в работе [10]. Авторы акцентируют внимание на необходимости концептуального представления бизнес-модели, которое бы вбирало в себя вышеназванные подходы. Они определяют бизнес-модель как «краткое описание того, как набор взаимосвязанных элементов,

отражающих решения в области стратегии, структуры и экономики предприятия, будет использоваться, чтобы создать устойчивое конкурентное преимущество на определенных рынках» [10, с. 727]. При этом авторы впервые предложили для описания бизнес-модели комплексную схему (в виде матрицы), которая включает в себя шесть компонентов: 1) факторы предложения; 2) факторы рынка; 3) факторы внутренних возможностей; 4) факторы конкурентной стратегии; 5) экономические факторы; 6) факторы целей бизнеса. Эти компоненты предлагается рассматривать на трех уровнях: базовом, уровне «собственника» и уровне «правил».

На наш взгляд, это исследование внесло заметный вклад как в теоретическое осмысление концепции бизнес-модели, так и в создание инструментария для ее практического использования.

5. Структурный подход. Акцентирует внимание на совокупности взаимосвязанных ключевых подсистем бизнеса, отношения и связи между ними, но не рассматривает взаимодействие бизнес-системы со средой. Так, авторы определяют бизнес-модель как структуру (design) ключевых взаимозависимых систем, которые создают и поддерживают конкурентоспособный бизнес [9].

Заметим, что в литературе можно встретить разные точки зрения: от понимания бизнес-модели как внутренней структуры бизнеса организации до построения сети взаимодействия бизнеса с различными независимыми заинтересованными сторонами.

6. Системный подход. Его сторонники акцентируют внимание на то, что различные элементы бизнеса взаимосвязаны как элементы системы.

Одни рассматривают бизнес-модель как «систему, состоящую из элементов, связей между ними и динамики» [4]. В качестве элементов бизнес-модели выделяются: ценность для потребителя, сегменты потребителей, перечень выпускаемых компанией продуктов и услуг, ценообразование, источники дохода, связанные между собой функции (виды деятельности) и их реализация, способности и устойчивость [4].

Другие авторы определяют бизнес-модель как «концепцию, которая необходима для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами». При этом указываются следующие функции бизнес-модели: 1) сформулировать суть предложения ценности; 2) идентифицировать рыночный сегмент; 3) определить структуру цепочки ценности; 4) уточнить механизм генерирования доходов, оценить структуру затрат и целевую маржу на прибыль; 5) описать позиции фирмы в сети ценности, связывающей поставщиков и заказчиков; 6) сформулировать конкурентную стратегию [6].

При системном подходе бизнес рассматривается как открытая система, в совокуп-

ности с основными элементами и связями с окружающей ее внешней средой, с которой есть открытый информационный обмен. При этом авторы даже вводят понятие «открытые бизнес-модели» [3].

Известно, что с точки зрения временного параметра подходы к разработке модели могут быть: 1) *статические*, характеризующие состояние бизнес-системы в определенный момент времени; 2) *динамические*, отражающие динамику происходящих процессов как в самой бизнес-системе, так и в ее внешней среде. Описанная выше классификация подходов к рассмотрению бизнес-модели отражена в табл. 1.

Заметим, что выделенные подходы к рассмотрению бизнес-моделей могут иметь от-

Таблица 1

Классификация подходов к рассмотрению бизнес-моделей

Классификационный признак	Типы подходов					
	Экономические	Операционные	Стратегические	Интегрирующие (комбинация)	Структурные	Системные
Выделяемый аспект бизнеса						
Параметр времени	Статические			Динамические		

ношение к любым бизнес-системам. Что касается составляющих бизнес-модели, то состав предлагаемых разными авторами компонентов различен, а общее количество колеблется в пределах от 4 до 9. Как правило, они подаются либо в виде списков, либо в виде упоминаний основных элементов.

Все это говорит о том, что выделение основных компонентов бизнес-модели необходимо поставить на научную, методологическую основу.

Заметим, что с системной точки зрения бизнес-модель – это не просто сумма отдельных ее частей. Каждый ее элемент вносит свой вклад в систему. Бизнес-модель должна отражать системные (эмерджентные) свойства и «системную ценность», формирование которой есть результат бизнеса в целом. С другой стороны, бизнес-модель должна предоставлять возможность менеджерам видеть «целостность» бизнеса, рассматриваемого как

открытая система. Именно в этом системном контексте мы предполагаем использовать теорию хозяйственных систем как методологическую основу для разработки и системного анализа бизнес-модели.

Как известно, системный анализ бизнес-модели предполагает решение двух основных задач: 1) анализ структуры ее основных компонентов; 2) анализ взаимосвязей между ними.

Для этого мы будем опираться на основные положения теории хозяйственных систем, а также использовать предложенный в работе [10] способ структурированного описания элементов бизнес-модели, которые наиболее релевантны целям нашего системного исследования.

3. Системное представление бизнес-модели

Чтобы дать системное описание бизнес-модели, необходимо выделить и представить

ее через системные элементы. Как известно из теории хозяйственных систем, основы которой были заложены И. М. Сыроежиным, любая система в конструктивном плане может быть полностью описана с помощью четырех системных элементов (функция, вход, выход, процессор):

1. *Функция* определяет назначение, необходимость системы. Этот элемент указывает на то, что достигается посредством системы без указания на то, как это делается.

2. *Вход* характеризует любого вида ресурсы (материальные и нематериальные, информационные, финансовые, людские и др.), которые используются, подвергаются изменению в системе и преобразуются в выходы.

3. *Выход* представляет собой результаты обработки *входов*, которые определяют достижение функции системы.

4. *Процессор* представляет собой совокупность внутренних факторов, характеризующих единство *последовательности, оборудования, катализатора и субъективного фактора (субъектов труда)*. Он отражает все то множество факторов, которые в определенных физических и социально-экономических условиях обеспечивают преобразование ресурсов на *входе* в *выходы*.

Для каждого из указанных элементов можно провести измерение (физическое, динамическое, контрольное, прогнозное) с целью указать их спецификации для конкретной системы. Таким образом, любая система может быть представлена в виде матрицы системных характеристик (4×4).

Поскольку системное представление бизнес-модели (разработка ее конструктивного определения) подразумевает восприятие и понимание бизнеса компании как системы элементов и их отношений в неразрывной связи с ее внешней средой, то мы будем использовать матрицу ее системных характеристик, которая должна быть дополнена такими элементами и связями с внешней средой. При этом вводимые нами компоненты и связи должны отражать наиболее значимые элементы внешнего окружения: рынок и его целевых потребителей, сеть бизнеса и заинтересованных в ней партнеров, конкурентную стратегию. Заметим, что вклю-

чение конкурентной стратегии в системное представление бизнес-модели обусловлено условиями конкуренции, в которых компания ведет свой бизнес.

Хотя некоторые исследователи рассматривают бизнес-модель и стратегию как идентичные понятия, на наш взгляд, это не одно и то же. Бизнес-модель характеризует механизм, то, как компания делает бизнес. Стратегия же описывает то, как компания решает вопросы конкуренции. Смысл разработки конкурентной стратегии состоит в поиске конкурентных преимуществ, а цель ее использования – победа в конкурентной борьбе.

Системное представление бизнес-модели можно изобразить в виде матрицы системных характеристик, включающей 7 основных компонентов, которые могут быть описаны характеристиками в разрезе четырех основных измерений: статического, контрольного, динамического и прогнозного. Общая схема основных компонентов бизнес-модели представлена на рис. 1.

Заметим, что в системном представлении бизнес-модели важную роль играет классификация по признаку системного измерения. Поэтому дадим описание основных компонентов этой матрицы (табл. 2).

1. Функция и цели бизнеса. Эти элементы тесно взаимосвязаны. Функция выполняет системообразующую роль и характеризует назначение бизнеса. Она указывает на то, что должно достигаться в результате без указания на то, как это делается. Цели характеризуют желаемое состояние или результат.

Рассмотрение цели в качестве компоненты бизнес-модели было впервые предложено в работе [10]. Заметим, что в постановке целей ключевую роль играют цели и намерения предпринимателя (команды менеджеров). К примеру, ключевой целью могут быть: выживание (на этапе создания нового бизнеса), поддержание необходимого уровня и стиля жизни предпринимателя через получение им необходимого уровня дохода (на этапе становления бизнеса), рост и развитие бизнеса (на этапе подъема), либо становление и рост бизнеса ради последующей его продажи (спекулятивная сделка). Понятно, что реализация

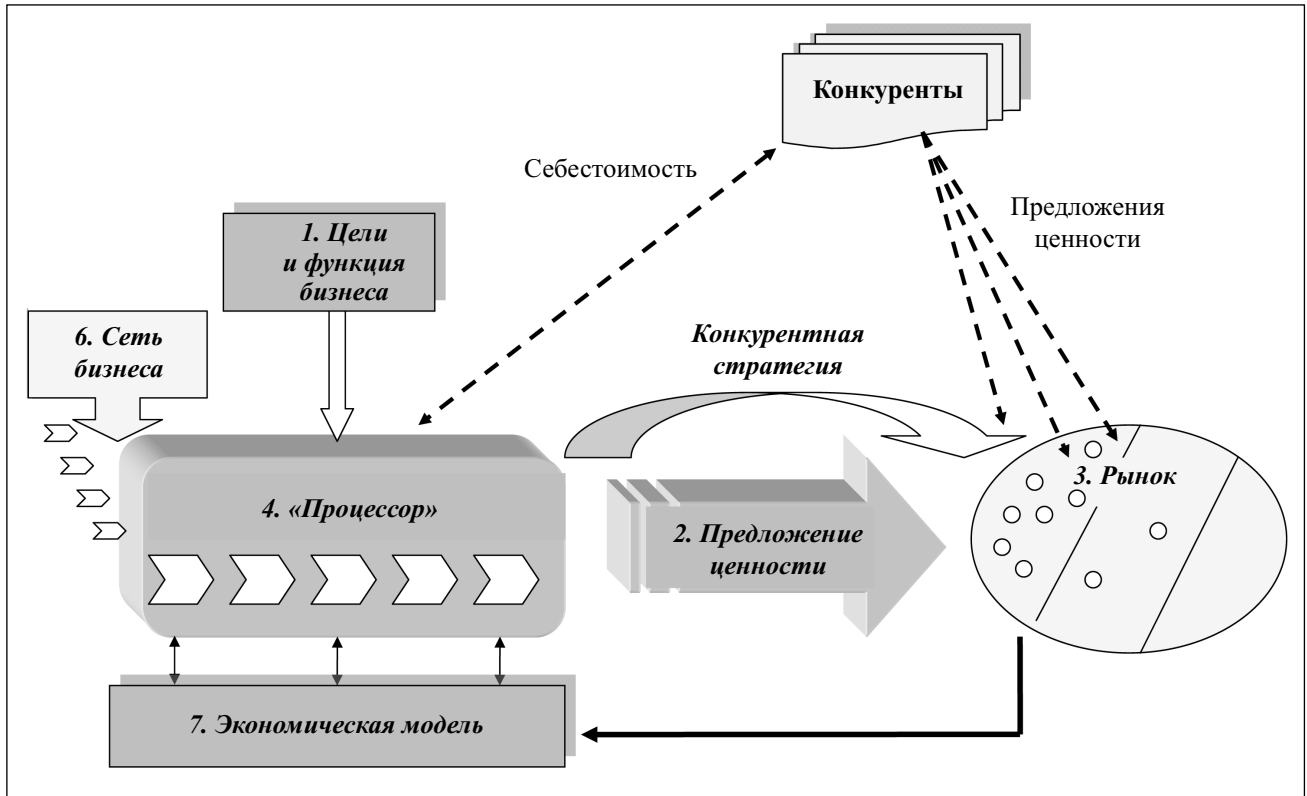


Рис. 1. Общая схема структуры основных компонентов бизнес-модели

Таблица 2

Матрица системных характеристик бизнес-модели (общий вид)

Системные компоненты		Измерение системных характеристик			
		1. Статическое	2. Контрольное	3. Динамическое	4. Прогнозное
1. Функция и цели бизнеса					
2. Предложение ценности					
3. Рынок					
4. «Процессор»	4.1. Цепочка создания ценности				
	4.2. Ключевые ресурсы и оснащение				
	4.3. Катализатор				
	4.4. Человеческие ресурсы				
5. Конкурентная стратегия					
6. Сеть бизнеса					
7. Экономическая модель					

различных целей может потребовать и разных бизнес-моделей.

2. Предложение ценности. Суть данного компонента состоит в том, чтобы описать те факторы и характеристики, которые связаны с предложением ценности потребителю, которая создается и предлагается на выходе.

Здесь речь идет о характеристиках ассортимента предлагаемых товаров/услуг, о параметрах (широты и глубины) ассортимента и условиях его доставки (самостоятельно, либо через посредников).

3. Рынок. Этот компонент должен идентифицировать факторы рынка (рыночный сегмент), т. е. выявить целевых потребителей, которым предлагается ценность (b-to-c, b-to-b или же обеим категориям), охарактеризовать географические рамки и объемы целевого рынка.

4. Процессор. Характеризует внутреннюю деятельность компании. Он включает в себя некоторое множество внутренних факторов и характеристик компании, т. е. все то, что требуется для преобразования ресурсов/затрат («входы») в ценность для потребителей («выходы»). Процессор включает:

1) **цепочку создания ценности**, характеризующую операционную деятельность компании, функции, структуру и последовательность различных видов работ (основных, вспомогательных), в процессе которых создается ценность для потребителя;

2) **ресурсы и оснащение**, в том числе материальные и нематериальные активы компании (сырьевые, материальные и финансовые ресурсы, оборудование, патенты, бренды, торговые марки и др.), а также информационное оснащение (ИТ, сетевые системы связи, Интернет и др.);

3) **катализатор**, характеризующий совокупность всех тех внутренних факторов, которые способствуют ускорению процессов преобразования «входов» в «выходы» (ключевые компетенции, динамические способности, корпоративная культура и др.);

4) **человеческие ресурсы** (персонал и его ключевые характеристики).

5. Конкурентная стратегия, с помощью которой компания способна получить и удер-

жать свое превосходство над конкурентами. Главная задача – выявить сильные стороны, отличительные особенности и основные конкурентные преимущества, которые могут обеспечить компании получение и сохранение устойчивой стратегической позиции.

6. Сеть бизнеса и место компании в ней. Сеть включает в себя партнеров, ключевых поставщиков и другие независимые организации, потенциально заинтересованные и участвующие в установлении взаимовыгодных партнерских отношений (финансовые структуры, органы административного управления, рекрутинговые компании, рекламные агентства и др.). Этот компонент определяет позицию, занимаемую компанией в сети создания ценности, связывающей поставщиков и заказчиков, характеризует ее опыт использования связей в сети бизнеса.

7. Экономическая модель позволяет охарактеризовать механизм формирования доходов и получения прибыли, оценить структуру затрат, целевую маржу, объемы производства и прибыли, учитывая выбранные варианты предложения ценности и структуры затрат. Экономическая модель позволяет компании определить уровень дохода, на который она может рассчитывать от реализации ценности, предлагаемой потребителю, и присвоения себе части в виде прибыли.

В зависимости от того, какие из системных измерений будут задействованы, можно получить разные срезы бизнес-модели.

Статическое измерение показывает наблюдаемые состояния характеристик каждого компонента бизнес-модели, что позволяет рассматривать бизнес-модель в статике. Оно может быть представлено характеристиками двух видов: общие (базовые характеристики) и специфические (в части особенных, уникальных характеристик бизнеса конкретной компании).

Если базовые характеристики отражают общую суть элементов бизнес-модели, которые могут быть одинаковыми для многих фирм, то устойчивое конкурентное преимущество компании в конечном счете зависит от способности предпринимателя (менеджеров) использовать особенные, уникальные подходы

к разработке и выбору одного или нескольких базовых элементов. Если первый вид (общих) характеристик является базовым, то второй вид (специфических) является определяющим для реализации стратегии и бизнес-модели. Модель на уровне общих (базовых) характеристик может быть довольно легко скопирована конкурентами. Копирование на уровне специфических характеристик всегда затруднительно вследствие существующих связей, требуемого соответствия и взаимодействия между ними.

Контрольное измерение характеристик бизнес-модели связано с установлением набора операционных правил, нормативов и ограничений. Они играют важную роль на уровне реализации бизнес-модели. Использование контрольного измерения позволяет проводить сравнение системных характеристик с установленными нормативами или ограничениями. Поэтому оно может использоваться для диагностики степени выполнения бизнес-модели.

Динамическое измерение отражает изменение характеристик бизнес-модели во времени. Поэтому его использование позволяет задавать (и соответственно отслеживать) динамику происходящих изменений в компонентах бизнес-модели с течением времени.

Прогнозное измерение описывает достижение определенного состояния системных характеристик в будущем, что позволяет представить прогнозные характеристики бизнес-модели на перспективу. Для наиболее полного представления бизнес-модели необходимо задействовать все ее системные измерения.

Конечно, любая бизнес-модель так или иначе способна представить реальный бизнес в значительной степени в упрощенном виде. Заметим, что разработка ясной и понятной бизнес-модели реальной компании предполагает наличие в мышлении менеджеров таких важных качеств, как умение осознать и выделить в бизнесе существенное от несущественного, увидеть простое в сложном, а также представить его в форме, понятной для понимания. И в этой связи существенное отличие хороших бизнес-моделей состоит в том, что они отражают важнейшие элементы

и их характеристики, которые не всегда видны или наглядно проявляются из-за огромной сложности реальной бизнес-системы и ее внешнего окружения.

Для получения бизнес-модели реальной компании необходимо наполнить матрицу (см. табл. 2) ее конкретным содержанием. Для этого требуется решить, какие характеристики реальной бизнес-системы будут включены в качестве наиболее существенных, а какие – нет. Обычно такой процесс принятия решений не может быть полностью формализован, поскольку признаки существенности и несущественности чаще всего не поддаются строгой формализации. Поэтому построение бизнес-модели конкретной компании относится к разряду мыслительных, творческих процессов.

Понятно, что возможное наполнение бизнес-модели может быть разным. Оно зависит от целого ряда факторов: целей исследования, особенностей самой бизнес-системы и располагаемой о ней информации, определения ее границ, используемого подхода и позиции самого исследователя и др.

4. Анализ взаимосвязей в бизнес-модели: проблемы соответствия и устойчивости

Системный анализ взаимосвязей между основными элементами бизнес-модели может выявить существование ряда проблем, и прежде всего проблемы соответствия и устойчивости бизнес-модели.

Проблема соответствия связана с тем, как различные элементы бизнес-модели соотносятся между собой, насколько они соответствуют друг другу и связаны между собой как система. Ведь бизнес-модель – это не просто сумма отдельных ее частей, поскольку каждый элемент вносит свой вклад в общие характеристики системы в целом и должен им соответствовать. Проблема соответствия может рассматриваться с двух точек зрения: внутренней и внешней. Первый вид характеризует, насколько выбранная конфигурация ключевых компонентов и их характеристик согласованы между собой (внутри компании). Второй вид имеет отношение к согласованности выбранной конфигурации компонентов и внутренних

характеристик сложившимся условиям внешней среды. Поскольку для внешней среды в целом характерны происходящие в ней динамичные изменения, то может потребоваться адаптация либо за счет изменения отдельных характеристик элементов бизнес-модели, либо путем ее изменения в целом.

В условиях динамичных изменений внешней среды сильное внутреннее соответствие элементов бизнес-модели может ослабить способность компании по адаптации к происходящим внешним изменениям. По мере изменений во внешней среде и развития бизнеса компании ее бизнес-модель также должна совершенствоваться. В этой связи требуется периодическая проверка самой бизнес-модели на предмет ее соответствия бизнес-среде.

Проблема устойчивости бизнес-модели связана с устойчивостью состояния ее характеристик. Устойчивая бизнес-модель позволяет гибко реагировать на изменения окружающих условий внутренней (внешней) среды, сохраняя при этом заранее заданное состояние (в приемлемом диапазоне).

Заключение

1. Бизнес-модель относится к числу современных концепций предпринимательства и стратегического управления. Теоретическое исследование показало, что в современной литературе нет еще единой точки зрения относительно понимания сущности бизнес-модели.

2. Проведенный контент-анализ определенных бизнес-модели показал, что большинство авторов в качестве базового используют понятие «механизм» («то, как»), способ, метод ведения бизнеса. При этом для определения сущности бизнес-модели используются следующие подходы: экономический, опе-

рациональный, стратегический, интегральный, структурный, системный.

3. Предложено дескриптивное определение бизнес-модели, раскрывающее ее сущность. Разработано конструктивное определение бизнес-модели, позволяющее дать ее системное описание в виде матрицы системных характеристик (7 × 4). Матрица представляет собой организованный, четко структурированный способ описания основных системных характеристик бизнеса, базирующегося на создании ценности. Она включает в себя 7 основных компонентов: 1) функция и цели бизнеса; 2) предложение ценности; 3) рынок; 4) процессор (включает: цепочку создания ценности, ресурсы и оснащение, катализатор, человеческие ресурсы); 5) конкурентную стратегию; 6) сеть бизнеса; 7) экономическую модель. Характеристики этих компонентов могут быть представлены в разрезе четырех основных измерений: статического, контрольного, динамического и прогнозного.

4. Показано, что анализ взаимосвязей между основными элементами бизнес-модели позволяет выявить ряд проблем, и прежде всего проблемы соответствия и устойчивости бизнес-модели.

5. Предложенная матрица системных характеристик бизнес-модели может быть использована в дальнейшем для разработки (проектирования), описания, критического анализа и диагностики бизнес-моделей компаний любого типа.

6. Предложенная методология системного анализа бизнес-модели вносит вклад в системное исследование бизнеса компании и его стратегическую адаптацию, открывает новые возможности для эмпирического анализа бизнес-моделей реальных компаний, понимания степени их инновационности.

ПРИМЕЧАНИЕ

* Под *бизнес-системой* понимается совокупность взаимосвязанных ключевых подсистем в рамках отдельного направления бизнеса, отражающих последовательность функций и видов деятельности (подпроцессов) внутри организации, которая *работает совместно* на достижение целей организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Давила Т., Эпштейн М., Шелтон Р.* Работающая инновация. Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007.
2. *Стрекалова Н. Д.* Бизнес-модель как концептуальная основа стратегического планирования бизнеса // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1 / Материалы Девятого всероссийского симпозиума. Москва, 15–16 апреля 2008 г.; под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2008. С. 168–170.
3. *Чесбро Г.* Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008.
4. *Afuah A., Tucci C.* Internet Business Models and Strategies. Boston: McGraw Hill, 2003.
5. *Amit R., Zott C.* Value creation in e-business // Strategic Management Journal 2001. N 22. P. 493–520.
6. *Chesbrough H., Rosenbloom R.* 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. N 11(3). P. 529–555.
7. *Eisenmann T.* Internet Business Models. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2002.
8. *Magretta J.* Why business models matter // Harvard Business Review 2002, May. P. 86–92.
9. *Mayo M., Brown G.* Building a competitive business model // Ivey Business Journal 1999. N 63 (3). P. 18–23.
10. *Morris M., Schindehutte M., Allen J.* The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // Journal of Business Research 2005. N 58 (6). P. 726–735.
11. *Slywotzky A.* Value Migration. Boston (MA): Harvard Business Review Press, 1996.
12. *Stewart D., Zhao Q.* Internet marketing, business models, and public policy. Journal of Public Policy and Marketing 2000. N 19(2). P. 287–296.
13. *Timmers P.* Business models for electronic markets. Electronic Commerce in Europe 1998. N 8 (April). P. 1–6.