

Горевая Е.С.¹

¹ Новосибирский государственный технический университет

Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается формирование и развитие концепции бизнес-моделей. Обсуждается становление понятийного аппарата, история развития инструментов моделирования бизнеса. Раскрываются направления использования бизнес-моделей на основе потребностей менеджмента на разных этапах развития компании. Проводится анализ эволюции развития бизнес-моделей и представляются результаты исследования, проведенного авторами, по выявлению новых трендов в формировании бизнес-моделей современных российских и зарубежных компаний и сделана попытка прогнозирования будущих трендов в этом направлении.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *бизнес-модель, моделирование бизнеса, стартапы, современные тренды*

JEL: L10, L21, M13

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Горевая Е.С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 16. — С. 1925–1944. — doi: [10.18334/rp.17.16.36482](https://doi.org/10.18334/rp.17.16.36482)

Горевая Евгения Сергеевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Новосибирский государственный технический университет (gorevayaes@yandex.ru)

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 18.08.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 31.08.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.16.36482>

(с) Горевая Е.С. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

В современных условиях, когда постоянно появляются новые технологии, изменяются потребительские предпочтения, формируются новые социальные тренды, главным ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе становится правильное определение актуальной бизнес-модели для компании. Успешные инновационные продукты уже не являются гарантом успеха на рынке, и только комплексная инновационная деятельность, которая переходит на уровень перманентного мониторинга адекватности бизнес-модели меняющимся условиям, и проектирование ее улучшенной версии является определяющим фактором успеха в региональной и международной конкуренции. Данная позиция автора подтверждается мнением других исследователей. Так, по мнению Стрекаловой Н.Д., «от того, насколько удачен выбор и реализация бизнес-модели, во многом зависит судьба бизнеса компании» [1]. Необходимо отметить, что в настоящее время важны не только выбор и эффективная реализация бизнес-модели. Сейчас особенно актуальным является постоянный мониторинг изменений и трансформация бизнес-модели в соответствии с меняющимися условиями внешней среды.

История формирования бизнес-моделирования

Проектирование бизнес-модели как инструмент стратегического и инновационного управления появился сравнительно недавно. Первые шаги в направлении моделирования бизнеса были сделаны в 70-х годах, когда в ответ на потребности в управлении крупномасштабными проектами появилась методология структурного анализа и проектирования систем SADT (Structured Analysis and Design Technique). Она была разработана американцем Дугласом Россом (D. Ross) в 1973 г. Особенно широкое применение получило одно из подмножеств SADT – методология функционального моделирования IDEF0 (Integration Definition For Function Modeling). В 80-х годах данное направление развивалось на основе отдельного направления программной техники CASE-технологий (Computer-Aided Software/System Engineering). Затем программы, предназначенные для решения организационных вопросов управления или бизнес-моделирования, выделили в отдельный класс, который на западном рынке получил название «BMS» (Business Modeling Software). Среди таких программных продуктов можно выделить Edrawsoft [2], AccuProcess Modeler [3], Gliffy [4], ConceptDraw [5] и

другие. Один из наиболее популярных продуктов в среде бизнес-моделирования и моделирования бизнес-процессов является BP Win.

В 2000-х годах бизнес-моделирование, поддержанное соответствующим программным обеспечением, постепенно развилось до отдельной методологии менеджмента – бизнес-инжиниринга, базовое содержание которого заключается в анализе и совершенствовании деятельности компании посредством широкого применения ее бизнес-моделей, созданных с применением процессного подхода. На данном этапе приходит понимание того, что бизнес-моделирование является тем инструментом, который позволяет определить необходимое направление изменений, сформировать концепцию изменений и облегчить их проведение.

Понятие бизнес-модели

Анализ литературы показывает, что зачастую авторы понимают бизнес-модели по-разному, а сами исследования ведутся в нескольких направлениях. В рамках первого направления исследователи используют бизнес-модель как некое абстрактное понятие, чтобы в самом общем виде охарактеризовать способ создания, продажи и поставки ценности клиентам, на основе которого компания делает бизнес [6, 7, 10].

Для второго направления характерен акцент, прежде всего, на концепцию бизнеса [8, 12]. Такой подход позволяет исследователям преодолеть сложность изучаемого объекта и свести ее к уровню, приемлемому для восприятия и понимания. Все это способствует выделению и рассмотрению основных элементов бизнес-модели, а также отношений между ними, которые в самом общем виде характеризуют бизнес компании. Так, в работах [9, 11] наряду с определениями бизнес-модели указываются и элементы, которые должны в ней присутствовать. При этом количество и состав выделяемых элементов у разных авторов различны, а их число колеблется в пределах от 4 до 9. Как правило, они могут быть представлены в виде списков, упоминаний основных элементов бизнес-модели.

Для третьего направления исследований характерно рассмотрение конкретных ситуаций и анализ бизнес-моделей реальных компаний. Авторы используют бизнес-модель, чтобы описать и проанализировать бизнес успешных компаний типа Xerox, Dell, Southwest Airlines, Wal-Mart и др. Необходимо отметить, что описания бизнес-моделей, представленных в литературе разными авторами,

зачастую различаются как по используемой терминологии, так и по концептуализации того, каким образом они представляют себе бизнес-модели этих реальных компаний [9, 11].

Наиболее полный анализ определений бизнес-моделей в русскоязычной литературе представлен в работах Стрекаловой Н.Д., Третьяк О. А. и Климановой Д. Е., [12, 13, 14].

Определения бизнес-моделей, которые были положены в основы выделенных трех направлений, представлены в *таблице 1*.

С 1990-х годов можно проследить определенную траекторию развития исследований концепции бизнес-модели – от определения самого понятия «бизнес-модель» до применения концепции бизнес-модели для изучения разного вида организаций. Так, используя подходы к определению этапов эволюции концепции «бизнес-модель», предложенные А. Остервальдером, И. Пинье и Ч. Туччи [18], а также К. Соммеррок [19], Арай Ю.Н. предлагает выделить пять этапов эволюции познания концепции бизнес-модели [20]:

Этап 1: определения и классификация бизнес-моделей.

Этап 2: выделение компонентов бизнес-модели [10].

Этап 3: изучение компонентов как элементов общей системы.

Этап 4: разработка базовых моделей и категорий.

Этап 5. разработка инструментов для анализа и применения концепции бизнес-модели.

Необходимо отметить, что на текущий момент, по мнению автора, формируется шестой этап, для которого характерна разработка инструментов адаптации бизнес-моделей и их трансформации в новые более прогрессивные формы.

Таблица 1

Основные определения бизнес-модели компании

Автор	Характеристика бизнес-модели
Ч. Ким, Р. Моборан [6]	Бизнес-модель представляет собой кривую ценности, которая отражает, каким образом компания будет удовлетворять потребности потребителя по разным критериям.
К. Прахалад, В. Рамасвами [7]	Концепция бизнес-модели – унифицированная единица анализа, которая помогает понять процесс создания стоимости, которая является результатом привлечения многих видов ресурсов и результатом многих процессов. Бизнес-модель организации – это логика соединения ресурсов и способностей для того, чтобы последовательно достигать их принципиальных целей и осуществлять бизнес-деятельность. ...Это такая конфигурация ресурсов и способностей, которая позволит фирме создавать уникальную ценность.

Д. Дебелак [8]	Для инвесторов бизнес-модель – это способ оценить, достигнет ли компания успеха. Но для бизнесмена – это инструмент создания динамично развивающейся компании.
К. Кристенсен и др. [9]	Бизнес-модель представляет собой четыре взаимосвязанных элемента: потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы, ключевые процессы.
Дж. Линдер и С. Кантрелл [10]	Бизнес-модель – основная логика создания добавленной стоимости в компании. Существует три типа моделей: компонентные бизнес-модели, операционные бизнес-модели и модели изменений.
А. Остервальдер и И. Пинье [11]	Бизнес-модель – это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.
Г. Чесборо [15]	Бизнес-модель – это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли.
А. Сливотски [16]	Бизнес-модель – 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. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании.
Г. Хэмел [17]	Бизнес-концепция и бизнес-модель сделаны из одного и того же теста: бизнес-модель это просто бизнес-концепция, претворенная в жизнь. Основные характеристики бизнес-модели формируются в зависимости от ее способности к инновациям относительно отрасли и своего прошлого (обновления, революция, гибкость и сокращение расходов).
К. Маркидес [26]	Бизнес-модель представляет собой сумму ответов на три основных вопроса. Кто является моей целевой аудиторией? Какие продукты или услуги будут моим ценностным предложением и каково будет его конкурентное преимущество? Как я могу сделать это эффективно?

Источник: составлено автором

Использование бизнес-моделей

Использование бизнес-моделей стало широко применяться в эпоху развития технологического предпринимательства и венчурного инвестирования, поскольку именно этот инструмент предоставляет возможность за короткий промежуток времени инвестору сравнить несколько проектов или стартапов.

Оценив краткое и емкое представление бизнеса в виде бизнес-моделей, менеджмент компаний стал широко применять бизнес-

моделирование в целях стратегического и оперативного управления. Данный инструмент превратился в средство для осмысления и исследования бизнеса.

В настоящий момент бизнес-модель используется в рамках широкого круга задач, среди которых можно выделить:

1. осмысление логики бизнеса;
2. проектирование формы адаптации компании к внешним изменениям;
3. основу для стратегического планирования и моделирования бизнеса, проведение стратегических экспериментов;
4. разработку новых концептуальных решений в продуктовой линейке и форме организации бизнеса;
5. создание единого коммуникационного пространства относительно логики организации и ведения бизнеса;
6. обучение профессиональных менеджеров в логике успешных высоко адаптивных компаний.

Необходимо отметить, что современная практика бизнес-моделирования распространяется на все сферы бизнеса и выходит за его пределы. Так, бизнес-модели рассматривают при организации социальных и экологических проектов, что еще раз подтверждает фундаментальность и практико-ориентированность данной концепции.

Классификация бизнес-моделей

Классификации бизнес-моделей предлагаются широким кругом авторов, где в основу классификации положены сильно отличающиеся классификационные признаки, начиная от каналов распространения и системы производства и заканчивая отраслевыми концептуальными особенностями. Рассмотрим варианты классификации бизнес-моделей. Г. Чесборо предлагает шесть типов бизнес-моделей [15]: от базовых моделей, которые обеспечивают небольшое преимущество, до очень сложных, позволяющих добиваться значительного превосходства над остальными участниками рынка (*табл. 2*).

Данная классификация показывает виды бизнес-моделей в зависимости от модели инновационного процесса и вытекающих из него отношений компании с внешней средой. Ее применение особенно актуально, когда происходит концептуальное сравнение компаний на предмет зрелости и прогрессивности инновационной модели компании.

Таблица 2

Классификация бизнес-моделей по Г. Чесборо

<i>Тип бизнес-модели</i>	<i>Бизнес-модель</i>	<i>Инновационный процесс</i>	<i>Управление интеллектуальной собственностью</i>
Тип 1	Недифференцированная	Нет	Нет информации
Тип 2	Дифференцированная	От случая к случаю	Реактивного типа
Тип 3	Сегментированная	В плановом порядке	Защитного типа
Тип 4	Внешне ориентированная	С внешней поддержкой	Как вспомогательный актив
Тип 5	Интегрированная	В рамках бизнес-модели	Как финансовый актив
Тип 6	Адаптивная	Выявляет новые бизнес-модели	Как стратегический актив

Источник: [15]

По мнению автора, можно выделить классификацию бизнес-моделей, которая определяет направленность цепочки создания ценности и сегмент клиентов компании. Первыми бизнес-моделями по этой концепции были B2C (business to consumer), или модель «Прилавка», и B2B (business to business). Далее стали появляться варианты компаний, работающих в сегменте B2G (business to government) и обслуживающих государственные нужды. Отдельно можно выделить формат взаимодействия G2B (government to business), в котором формируются государственные услуги, направленные на обслуживание бизнеса, и выстраивается взаимодействие вокруг этих услуг. С развитием ИТ технологий формируется новый пласт бизнес-моделей, основанных на полисегментном взаимодействии, например бизнес-модель C2C (consumer to consumer или peer to peer), в рамках которой через сервисное приложение в Интернете потребители продают друг другу разные товары. Также появляются ее различные модификации, например B2C2C, C2B2C, которые объединяют на различных этапах цепочки создания ценности потребителей друг с другом, бизнес с потребителями, и создаются разные комбинации базовых игроков в этой цепочке.

На основе конкурентных измерений новой бизнес-модели К. Маркидеса [26] можно выделить следующие классификационные признаки и виды бизнес-моделей компании (*табл. 3*).

Данная классификация более детальная и опирается на виды выделенных элементов бизнес-моделей, такие как маркетинговые аспекты, производство, организационное строение и др. Ее применение

целесообразно, когда надо сравнить и провести группировку большого количества компаний, например для отбора претендентов в свой инвестиционный портфель.

Классификация бизнес-моделей М. Раппа носит отраслевой характер и рассматривает варианты форматов бизнеса в интернет среде [21]. Выделяются 9 видов бизнес-моделей, представленных в *таблице 4*.

Таблица 3

Классификация бизнес-моделей по К. Маркидесу

<i>Классификационный признак</i>	<i>Виды бизнес моделей</i>
По фундаментальным представлениям о бизнесе	Создание нового рынка
	Создание нового сегмента
	Создание новых потребностей
По отбору клиентов	Привлечение клиентов уже существующего рынка
	Формирование нового рынка и создание собственных клиентов
По стратегии дифференциации	Такое же предложение, как и на традиционном рынке, но другие виды сервисов (компания по аренде автомобилей Zipcar)
	Новое предложение, старые виды сервисов (электромобиль)
	Новое предложение, новый сервис (платежная система PayPal)
По системе производства	Классические технологии производства, но новые технологии обслуживания (например, Dell)
	Новые технологии производства и старые технологии обслуживания (сайт аренды квартир Roomgata)
	Технологии производства и обслуживания новые (P2P платформы)
По оргструктуре	При наличии оргструктуры компании
	При наличии оргструктуры компании и фрилансеров
	Mesh-модель и ее пользователи на основе ИТ платформы предложенной компанией
По каналам распространения	Традиционные
	Виртуальные
	Комбинированные

Источник: [26]

Таблица 4

Классификация бизнес-моделей по М. Раппа

<i>Вид бизнес-модели</i>	<i>Описание</i>
Брокерская	Модель маркет-мейкеров, которые создают платформы для встречи продавца и покупателя. Используется на рынках B2B, B2C, C2C. Включает несколько видов, начиная от полноценных торговых бирж до узкоспециализированных посредников в виде платежных агентов или аукционов с одним участником (например, priceline.com).
Рекламная	Бизнес-модель – основана на веб рекламе, расширяет возможности таргетированной рекламы. Включает все виды интернет рекламы, регистрацию и многостороннее взаимодействие с пользователем (например, Yahoo!, Google, NYTimes).
Инфопосредники	В основу бизнес-модели закладывается предоставление услуг по сбору, обработке и анализу больших массивов данных о поведении потребителей. Данные о потребителях и их привычках потребления являются ценными, особенно когда эта информация тщательно анализируется и используется для целевых маркетинговых кампаний (например, Nielsen, Edmunds).
Коммерческая торговля	Продажа на основе установленных цен или на аукционе товаров интернет пользователям по всему миру (например, Amazon.com).
Производитель или «прямая поставка»	Бизнес-модель направлена на минимизацию посреднических каналов и поставку продуктов напрямую от производителя к потребителю. В ее основу заложены минимизация логистических издержек, максимальное внимание к потребительским предпочтениям и улучшение качества обслуживания клиентов (например, Dell Computer).
Партнерская	Партнерская модель предполагает направление целевого трафика на сайт партнера. Данная модель использует инструменты динамического ретаргетинга и позволяет получать клиентов, которые находятся в свободном интернет серфинге (например, Barnes & Noble, Amazon.com).
Модель сообщество	Жизнеспособность данной модели основывается на ценности совместно создаваемого продукта и лояльности пользователей. В рамках данной модели развивается открытое программное обеспечение, открытые платформы для совместной генерации контента, информационные сервисы, формирующие сетку вещания на основе контента пользователей, а также соцсети (например, Red Hat, Wikipedia, Facebook, VK, Flickr и др.).
Подписка	Пользователи оплачивают по подписке ежедневное, еженедельное и ежемесячное пользование сервисом. Используется предоставление части контента в бесплатное пользование, в то время как другая, более ценная часть контента доступна на условиях подписки (например, Listen.com, Netflix).
Оплата за использование	В основе лежит оплата за измеримые показатели пользования ценностью, т.е. размер выплат зависит от продолжительности практического пользования сервисом (например, Slashdot).

Источник: [21]

В данной классификации отчетливо прослеживается ориентация на сетевые возможности коммуникаций со всем миром и всеми пользователями, подключенными к сети Интернет. Ее основой является фокус на потоках доходов и создании ценности для партнеров и клиентов.

Классификация, предложенная А. Остервальдером и И. Пенье [11], является выделением современных бизнес-моделей, которые были созданы компаниями, побеждающими в конкурентной борьбе. Данная классификация интегрировала как концептуальный подход, так и создание ценности для клиентов, партнеров и акционеров компаний. Авторы выделяют пять видов бизнес-моделей:

1. Разделение бизнес-моделей.
2. «Длинный хвост».
3. Многосторонние платформы.
4. Free как бизнес-модель.
5. Открытые бизнес-модели.

В дальнейшем исследование бизнес-моделей будет проведено на основе данной классификации.

Эволюция бизнес-моделей и современные тренды

История развития бизнес-моделей насчитывает чуть более 100 лет. Согласно А. Остервальдеру, первые трансформации классической бизнес-модели магазина начались в 20–30-х годах [11]. Классическая модель включает в себя размещение магазина в месте нахождения потенциальных покупателей и демонстрацию им предлагаемых к продаже товаров или услуг. Бизнес-модель, которая называется «наживка-крючок» (также известная как «бритва-лезвие» или «связанные товары»), начала использоваться в начале 20-го века. Данная бизнес-модель заключается в продаже основного продукта по очень низкой цене, иногда ниже себестоимости («наживка»), а затем основная прибыль зарабатывается на продаже запасных частей, расходных материалов или других связанных с использованием «наживки» товаров или услуг («крючок»). Например, бритвенные станки и лезвия, мобильные телефоны и услуги связи, принтеры и картриджи, фотоаппараты и фотографии. В 1950-х новые бизнес-модели, основанные на организационно-управленческих и маркетинговых инновациях, разработали компании McDonald's и Toyota. В 1960-х инноваторами были Wal-Mart. 1970-е принесли новые бизнес-модели от FedEx и Toys R

Us; 1980-е – Blockbuster, Home Depot, Intel и Dell; 1990-е – Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com и Starbucks.

Современные компании используют трансформацию бизнес-моделей, в основе которой лежит изменение ценности, направленной на снижение издержек и повышение эффективности бизнеса, в том числе за счет аутсорсинга, новых форм и качества обслуживания, новых форм организации трудовой деятельности. Среди таких компаний можно выделить производителей одежды, питания, косметики. Однако критически подавляющее большинство инноваций в бизнес-моделях наблюдается в сфере ИТ компаний. В настоящее время одним из ведущих трендов можно назвать изменение и трансформация бизнес-моделей на основе возможностей конвергенции ИТ технологий (off line) и виртуального пространства (on line).

Автором было проведено исследование на предмет выявления новых решений компаний по пяти видам бизнес-моделей Остервальдера и принципиально новых бизнес-моделей современных успешных компаний.

Рассмотрим компании и решения, которые они положили в основу трансформации своих существующих бизнес-моделей.

1. Разделение

Данный вид предполагает разделение бизнес-модели с целью формирования более эффективно функционирующих отдельных подразделений или отдельных компаний.

В качестве примера для данного вида можно выделить компанию Zara, которая сформировала в отдельные бизнес-направления одежду и товары для дома. Компания «Компас здоровья», производящая функциональные продукты питания только из природных компонентов, запускает предприятие по производству природной косметики. Компания F1 разделяет свой бизнес на разные направления: информационные технологии, недвижимость, производство. Новосибирский городской сайт (Ngs) стал углублять тематическое разделение на сайте, выделив в отдельные разделы туризм, бизнес, недвижимость, работы и др. RelateIQ – стартап-компания, которая разработала инструмент для отдела продаж направленный на управление «умными отношениями» с клиентом.

2. Длинный хвост

Согласно бизнес-модели длинного хвоста, компании концентрируются на привлечении большого количества покупателей

нишевых товаров. На основе данного принципа развиваются специализированные платформы, такие как форум молодых мам Sibmama, который трансформировался в площадку для покупки – продажи детских вещей, и потом уже для реализации широкого спектра потребительских товаров. Также аналогичные бизнес-модели используют такие платформы, как Pulscep и Price, Avito, которые занимаются реализацией промышленных и хозяйственных товаров. Аналогичной компанией на авторынке является Drom.

Lilu.com – издательство, которое занимается печатью книг по индивидуальному заказу. Компания Zipcar на основе собственной платформы представляет полный цикл сервисов по планированию поездки и аренде автомобиля. Развиваются сейчас и другие виды шерингового бизнеса и их модификации, начиная от одежды и обуви и заканчивая сложными техническими устройствами.

3. Многосторонние платформы

Суть многосторонних платформ заключается в том, что они представляют интерес для клиентов, приносящих доход компании только тогда, когда данным ресурсом пользуется широкий круг потенциальных клиентов данных компаний. Интернет ресурс Surveymonkey позволяет всем, занимающимся соцопросами и изучением общественного мнения, создавать свои анкеты и проводить опросы среди всех пользователей сети Интернет. Компания 2do2go и Афиша.ru для всех желающих предоставляет подборку интересующих событий и мероприятий в городе на основе задаваемых фильтров. Компания Coursera проект в сфере массового онлайн образования, позволяющего всем пользователям интернета осваивать разные курсы и дисциплины по материалам ведущих профессоров мира. Eventbright – сервис по продажам билетов и организации маркетинговых мероприятий. Также к этой группе можно отнести скидочные сервисы Groupon, Биглион, Купофон, Malina и др.

4. Free

В данных бизнес-моделях по крайней мере один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения. К таким компаниям можно отнести 2Гис, который стал активно развиваться как рекламная платформа тогда, когда большая часть населения активно использовала

данный сервис. Стоит отметить, что компания работает над расширением потока доходов. Если на начальном этапе развития компании оплачивали дополнительную рекламу и выдачу информации о компании в топ-10, то сейчас они предлагают широкий спектр дополнительных услуг, в том числе увеличение трафика на сайте компании и повышение конверсии. Компании Alawar, Blizzard Entertainment и др. в основе бизнес-моделей конкретных игровых направлений закладывает следующее решение: игра распространяется бесплатно, но для получения большего количества ресурсов и возможностей пользователь доплачивает самостоятельно.

Данную бизнес-модель используют фитнес сервисы iFIT.ru, Virtual Fitness, Aerobia.ru, которые предоставляют ряд услуг, таких как шагомер, счетчик расхода калорий, анализ активности человека, структура и видео стандартных тренировок бесплатно. В то время как за индивидуальное расписание тренировок, составление меню и другие услуги необходимо платить.

5. Открытые платформы

В открытых бизнес-моделях создание и сохранение ценности происходит за счет сотрудничества с внешними партнерами. Данные бизнес-модели используются крупными корпорациями для скачкообразных изменений результативности собственной инновационной деятельности. Все начиналось с разработки открытого программного обеспечения, например Red Hat Linux.

Далее на основе данного решения формируются фрилансерские платформы, такие как freelance.ru, allfreelancers.su, freelancerbay.com, golance.ru, nooffi.com. Причем вид предлагаемых услуг на данных платформах расширился. Веб-разработка и копирайтинг дополнился флористами, автомеханиками, стилистами, маркетологами, швеями, косметологами, парикмахерами и др.

На основе модели открытых инноваций строится работа платформ хакатона, который существует как в форме коммерческих проектов, так и в форме социальных. Хакатон является форумом разработчиков, во время которого специалисты из разных областей разработки программного обеспечения (программисты, дизайнеры, менеджеры) сообща работают над решением какой-либо проблемы. Примерами таких платформ являются ru.droidcon.com, techcrunch.com, hackathon.spb.ru.

В ходе проведенного исследования было выявлено новое направление, которое является развитием одновременно открытых платформ и модели длинного хвоста. Интернет-ресурс moguza.ru представляет сервис покупки и продажи цифровых услуг. Большое количество работников размещают свое предложение на данной платформе, а платформа организует взаимодействие исполнителей и заказчиков с гарантией качества оказанного сервиса. Также было отмечено, что сейчас активно меняют свои бизнес-модели и серьезно диверсифицируют свой инвестиционный портфель крупные корпорации – Единороги, появившиеся из ИТ стартапов, такие как Amazon, eBay (США), Alibaba, AliExpress, LeEco (Китай). Два крупнейших интернет гиганта Amazon и Alibaba выросли до уровня Единорогов используя разные бизнес-модели. Компания Amazon использовала клиентоориентированную концепцию и все свои сервисы выстраивала для максимального удовлетворения потребительских предпочтений своих клиентов. В то время как компания Alibaba выросла на создании платформы, позволяющей китайским производителям продавать товары по всему миру [22]. Поэтому механика работы у них сильно отличается: Amazon активно работает с SEO и старается, чтобы его предложения всегда были в топ-5 поисковой выдачи, Alibaba закрыт для внешнего поиска, клиенты могут найти товар этой корпорации только внутри ее платформ. И если у американской компании доход идет как комиссия от продаж, то китайская компания зарабатывает на рекламе и предложении более выгодных условий для производителей.

Однако эти компании, несмотря на лидирующие позиции в своих регионах, находятся в постоянном поиске новых, более эффективных решений для существующей бизнес-моделей и перспективных направлений. Так, компания Amazon в 2000 переходит с бизнес-модели «продавать все, перевозить как можно меньше» на модель «продавать все, перевозить как можно больше» [23]. Фокус бизнес-модели сместился в сторону превосходной доставки и эффективной логистики.

Компания Alibaba – крупнейшая китайская корпорация в сфере Интернет-коммерции, предлагает своим клиентам для ведения бизнеса онлайн платформы, а также создает всю необходимую для этого инфраструктуру, начиная от платежных сервисов, облачного хранения данных и заканчивая логистикой. По мнению экспертов, серьезный успех Alibaba принесло решение о расширении бизнес-модели, которая

бы выходила далеко за границы коммерции [24]. Компания работает с сегментами B2C, B2B, C2C.

Интересен пример еще одной китайской корпорации LeEco, которая начиная с производства видеоконтента превратилась в компанию Единорога. Сегодня корпорация LeEco включает следующие виды бизнеса: музыкальный сервис LeMusic, спортивный канал LeSports, телевизионную компанию LeTV, интернет-магазин LeMall, розничную сеть LePar, разработчика смартфонов LeMobiles, облачный сервис Letv Cloud Computing, софтверную компанию и других подразделений [25]. Компания занимается разработками и уже выводит на рынки свои продукты: электромобиль LeSee, смартфоны, умные телевизоры, технологии виртуальной реальности. LeEco последовательно вкладывается в оборудование, чтобы продвигать и продавать свой контент. В качестве целевых сегментов компании можно выделить B2C, B2B, C2C, B2B2C, B2C2C, C2B. Очень вероятно, что в ближайшее время компания будет реализовывать новые модели взаимодействия с клиентами и формировать новые потоки доходов.

Основные результаты исследования обобщены в *таблице 5*.

Таблица 5

**Определение типа бизнес-модели на основе классификации
 бизнес-моделей Остервальдера**

	Разделение	Длинный хвост	Многосторонние платформы	ФРИИ	Открытые платформы
Российские	Компас здоровья Ngs, компания F1	Pulscen.ru Price.ru Sibmama.ru Drom.ru Avito.ru	2do2go Gotonight Yandex Биглион Купофон Malina	2Гис Афиша.ru Alawar iFIT.ru Virtual Fitness Aerobia.ru	allfreelancers.su golance.ru nooffi.com ru.droidcon.com techcrunch.com hackathon.spb.ru
Зарубежные	Zara RelateIQ	Lilu.com zipcar	Surveymonkey.ru Coursera.ru Groupon Eventbright Google	Blizzard Entertainment, Uber	freelance.ru freelancerbay.com
Новые тенденции в трансформации бизнес-моделей	Конвергенция и развитие моделей длинного хвоста и открытых платформ – интернет-сервис – moguza.ru				
	Конвергенция и развитие модели многосторонних и открытых платформ на основе ИТ-решений – Uber				
	Диверсификация бизнес-портфеля компаний Единорогов Amazon, AliBaba, AliExpress, LeEco				

Источник: составлено автором

На основе полученных результатов можно сделать вывод о том, что ИТ сфера остается одной из наиболее благоприятных для появления широкого спектра инновационных решений, которые компании закладывают в основу новых успешных бизнес-моделей. Что свидетельствует о доминировании технологий пятого уклада. Российское интернет сообщество развивается на уровне зарубежных коллег, и в ближайшее время мы можем ожидать новых интересных ИТ решений как в корпоративном бизнесе, так и у стартап-компаний.

Также необходимо отметить, что формируется большой потенциал у средних и крупных компаний для оптимизации бизнес-процессов на основе новых ИТ решений и создания новых бизнес-моделей с принципиально иными сервисами, новыми технологиями управления взаимоотношений с клиентами и процессами монетизации.

Заключение. Прогноз развития бизнес-моделей на будущее

На основе формирующегося мощного потенциала в сфере ИТ технологий и новых управленческих инструментов возможно развитие сетевых бизнес-моделей, когда компании будут создавать подразделения, обслуживающие несколько компаний-партнеров. Для таких компаний ряд бизнес-функций могут быть доступны для совместного использования. Для части таких сетевых компаний не будет определенной оргструктуры, они будут состоять из временных проектных групп, которые будут находиться в постоянном движении и быстром перемещении работников между группами и выполняемыми проектами.

Отдельно необходимо отметить все возрастающую технологическую сложность устройств и упрощение пользовательского опыта. Увеличение технологической сложности и скорости ее нарастания приводит к увеличению требований к специалистам: необходимо вовремя использовать появляющиеся технологические возможности, успеть грамотно вписать эти решения в продуктовый портфель компании и успешно вывести новый продукт на рынок. Устройства становятся интерактивными, все большее распространение получает голосовое управление, что расширяет как возможности использования устройств, так и увеличивает круг потенциальных потребителей.

Углубляется индивидуализация взаимоотношений с клиентами. Технологии Big Data позволяют собирать и обрабатывать информацию о

всех действиях клиента, его on line и off line предпочтениях, моделировать его последующие действия и на основе данных моделей делать ему релевантные предложения. Развивается поликоммуникационность с клиентом, что выражается в индивидуализированных предложениях в точках физических продаж и через индивидуальный контакт с клиентом в сети. Более того, возможность информационного воздействия на клиента серьезно меняется: адресная смс-рассылка в виде информационного сообщения не воспринимается, а вот прочтение той же информации в целевых группах, на которые подписан пользователь в соцсетях, и целевые мероприятия обращают внимание.

С использованием многосторонних платформ и модели открытых инноваций возможно создание на основе сетевых взаимодействий динамичных команд, которые, объединяясь для реализации отдельной идеи, могут трансформироваться в стартап-компанию и развивать на ее основе новое бизнес-направление. Более того, в данном направлении возможна смена ролей заказчиков и исполнителей, когда на определенных этапах заказчик берет на себя выполнение отдельных работ, а исполнитель формирует для него задание.

В заключение необходимо отметить, что развитие технологий и пользовательского опыта постоянно формирует новые возможности для бизнеса. Но только те компании, в которых корпоративная культура и система управления динамичны и нацелены на серьезные стратегические горизонты, способны справляться с все возрастающей сложностью внешней среды и находить новые эффективные управленческие решения, форматы взаимодействий с клиентами и партнерами и новые бизнес-модели.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Стрекалова Н.Д.* Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 2. — С. 133-137.
2. Business Process Modeling Software website.
3. AccuProcess Modeler website.
4. Gliffy Online [Electronic resource] // Gliffy. — Mode of access: <https://www.gliffy.com/products/online/>
5. ConceptDraw website.
6. *Чан Ким У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
7. *Hamel G., Prahalad K.* Competing for the Future. — Boston: Harvard Business Review Press, 1996. — 384 p.
8. *Дебелак Д.* Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. — М: ИД «Гребенников», 2009. — 256 с.
9. *Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х.* Обновление бизнес-модели // Harvard Business Review. — 2009. — № 3. — С. 63.
10. *Linder J., Cantrell S.* Changing Business Models: Surveying the Landscape [Electronic resource] // Shanghai University of Finance and Economics. — 2000. — Mode of access: <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>
11. *Остервальдер А, Пинье И.* Построение бизнес-моделей. — М: Альпина Паблишер, 2013. — 288 с.
12. *Стрекалова Н.Д.* Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. — 2009. — № 92. — С. 95-105.
13. *Климанов Д.Е., Третьяк О.А.* Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. — 2014. — Т. 12. — № 3. — С. 107-130.
14. *Третьяк О.А., Климанов Д.Е.* Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14. — № 1. — С. 115-130.
15. *Чесборо Г.* Открытые бизнес-модели: IP – менеджмент. — М.: Поколение, 2008. — 352 с.
16. *Сливотски А.* Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 432 с.
17. *Хэмел Г.* Во главе революции. — СПб: BestBusinessBooks, 2007. — 368 с.
18. *Osterwalder, A., Pigneur Y., Tucci C.L.* Clarifying business model: origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. — 2005. — Vol. 16. — P. 751-775.
19. *Sommerrock K.* Social entrepreneurship business models: Incentive Strategies to Catalyze Public Goods Provision. — Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2010. — 307 p.
20. *Арай Ю.Н.* Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования: Дис. ... к.э.н.: 08.00.05. — Санкт-Петербург, 2015.

21. *Rappa M.* Business models on the web [Electronic resource] // Managing the Digital Enterprise. — Mode of access: <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>
22. *Сампере Х.П.В.* Алибаба – испытание для Амазонки [Электронный ресурс] // АРБ-Консалтинг. — 2014. — 2 июля. — Режим доступа: <http://www.arbconsulting.ru/about/blog/marketing/2014/07/02/Alibaba-vs-Amazon.html>
23. *Нетесин С., Гиротра К.* Почему Amazon регулярно пересматривает свою бизнес-модель [Электронный ресурс] // Harvard Business Review Россия. — 2014. — 16 июня. — Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/strategiya/p13936/#ixzz4HMDzFYdw>
24. Алибаба наступает [Электронный ресурс] // Российская газета – Спецвыпуск. — 2014. — № 6550. — Режим доступа: <https://rg.ru/2014/12/05/alibaba.html>
25. *Соколова А.* К концу года китайская корпорация выйдет на американский рынок [Электронный ресурс] // Rusbase. — 2016. — 17 июня. — Режим доступа: http://rusbase.com/interview/leeco-vs-apple/?utm_source=7pisem&utm_medium=email&utm_campaign=daily
26. *Маркидес К.* Новая модель бизнеса: Стратегии безболезненных инноваций. — М.: Альпина Паблишер: Юрайт, 2010. — 304 с.

Evgenia S. Gorevaya, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Management, Novosibirsk State Technical University

Business model management: concept development and modern trends

ABSTRACT

The article is dedicated to the formation and development of the concept of business models. It also discusses the development of definitions, development history of instruments for business modelling. Possible directions for use of business models based on management needs at different development stages of the enterprise have been identified. The evolution of the development of business models has been analyzed, and the results of the research performed by the authors for revealing new trends in the formation of business models of modern Russian and foreign companies have been presented. The author has also made an attempt to forecast future trends in this direction.

KEYWORDS: business model, business modelling, start-ups, modern trends
