

# БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Ольга Щербина<sup>1</sup>, Дарья Щербина<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный  
экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, Украина,  
e-mail: shcherbyna.o.v@gmail.com

<sup>2</sup>Государственное высшее учебное заведение «Киевский национальный  
экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, Украина,  
e-mail: daria\_sh@ukr.net

---

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию современных подходов к управлению инновационной деятельностью предприятия на основе системного подхода. Основное внимание уделено бизнес-модели как системообразующему элементу управления, ее сути и принципам построения.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, системный подход к управлению.

---

## ВВЕДЕНИЕ

Наличие системного подхода к управлению предприятием на инновационной основе сегодня является необходимым условием его успешного развития в долгосрочной перспективе. Признаки системности в управлении предприятием можно идентифицировать при наличии взаимосвязанных между собой ответов на ключевые вопросы бизнеса:

- Почему предприятие создано? Какое видение собственника в отношении будущего предприятия? В каком направлении предприятие должно развиваться?
- Что является ключевым продуктом предприятия? Какую потребность целевого потребителя удовлетворяет предприятие? Какую ценность для выбранного целевого потребителя создает предприятие? На каких ценностях строит взаимоотношения с потребителями, партнерами, сотрудниками?

## BUSINESSMODELAS A TOOL FORTHE IMPLEMENTATION OFSYSTEMS APPROACHTOMANAGEMENT OFENTERPRISE

**Olga Shcherbyna<sup>1</sup>, Daria Shcherbyna<sup>2</sup>**

*<sup>1</sup>State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Getman», Kyiv, Ukraine, e-mail: shcherbyna.o.v@gmail.com*

*<sup>2</sup>State Higher Educational Institution «Kyiv National Economic University named after Vadym Getman», Kyiv, Ukraine, e-mail: daria\_sh@ukr.net*

---

**Abstract:** *The article is devoted to investigation of current approaches to the management of innovative activity of the enterprise on the basis of a systematic approach. The focus is on the business model as a system control element, on its gist and principles of construction.*

**Keywords:** *business model, system approach to management.*

---

- Какие конкретные цели (ожидаемый результат) от деятельности предприятия? Определены ли конкретные целевые показатели по его успешности на краткосрочную и долгосрочную перспективу?
- Каким образом предприятие будет достигать определенных целей? Является ли данный способ оптимальным? Отличается ли предприятие от основных конкурентов, если да, то чем именно?
- Оптимально ли организована деятельность предприятия? Какой бизнес-процесс является основным? Оптимальной ли является организационная структура, обслуживает ли она интересы бизнес-процесса?
- На основе каких критериев на предприятии отбирают, обучают, вознаграждают и продвигают персонал?
- Что, кто, когда и как контролируется на предприятии? Есть ли реакция на результаты контроля? Происходят ли изменения в деятельности предприятия в выбранном направлении развития?
- Понимает ли руководство предприятия, что именно, кому и зачем оно коммуницирует? Достаточно ли проинформированы потребители, партнеры и сотрудники о деятельности предприятия?

Если у руководящего состава предприятия есть ответы на большинство из этих вопросов и при этом они не противоречат друг другу, это свидетельствует о наличии на предприятии системного подхода к управлению. В течение последних пятидесяти лет внимание ученых и практиков в области управления сфокусировано на поиске инструментов внедрения системного подхода. Одним из них в последние несколько лет стала бизнес-модель. Данное исследование посвящено изучению сути и подходов к построению бизнес-модели предприятия.

## СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К БИЗНЕС-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сегодня в научно-практической литературе выделяют три принципиально разных подхода к организации системной бизнес-деятельности - деятельность, ориентированная на клиентов, на инновационные продукты, на развитие инфраструктуры [1]. У каждого подхода свои экономические, конкурентные и культурные правила. Смысл деятельности, ориентированной на клиентов, заключается в поиске потребителя и построении отношений с ним; ориентированной на инфраструктуру - строительство и управление платформами для выполнения масштабных повторяющихся задач; а смысл инновационной деятельности - разработка новых товаров и услуг (табл. 1). Названные подходы могут сосуществовать в рамках одного предприятия, но в идеале каждое предприятие сознательно выбирает собственный фокус и уделяет внимание какому-то одному из них.

**Таблица 1.** Основные подходы к ведению бизнес-деятельности[3]

|             | Разработка инновационных продуктов                                                                                 | Управление взаимоотношениями с клиентами                                                                                                               | Управление инфраструктурой (процессами)                                                                                                          |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЭКОНОМИКА   | Ранний выход на рынок позволяет установить наиболее выгодную цену и занять большую долю рынка. Главное – скорость. | Высокие затраты на привлечение клиентов требуют большого удельного веса продукции предприятия в затратах потребителя. Главное – экономия на масштабах. | Высокая доля фиксированных цен требует больших объемов производства для снижения расходов на единицу продукции. Главное – экономия на масштабах. |
| КУЛЬТУРА    | Борьба за таланты. Выйти на рынок достаточно просто. Успешными становятся множество мелких игроков.                | Борьба за ассортимент. Доминирует небольшое количество крупных компаний.                                                                               | Борьба за масштаб. Доминирует небольшое количество крупных компаний.                                                                             |
| КОНКУРЕНЦИЯ | Ориентация на сотрудников. Конкуренция за творческих личностей.                                                    | Ориентация на услуги. Мышление типа «клиент всегда прав». Конкуренция за клиента.                                                                      | Ориентация на затраты. Ставка на стандартизацию. Конкуренция за эффективность процессов.                                                         |

Подтверждением все большего применения именно инновационного подхода является также модель «подрывных инноваций», понятие которое впервые ввел в 1997 году К. Кристенсен. «Подрывные инновации» – инновации, которые изменяют соотношение ценностей на рынке: когда старые продукты становятся неконкурентоспособными просто потому, что параметры, на основе которых ранее проходила конкуренция, становятся неважными. Все меняется в тот момент, когда «подрывные технологии» находят своего покупателя, который готов мириться с недостатками нового товара и которому необходимы новые свойства этого продукта. Получив такого покупателя, новая технология начинает развиваться, вырастают объемы производства, наступает момент, когда новая технология начинает оправдывать свое название «прорывная технология» [2].

Из вышеприведенного становится ясно, что современным предприятиям следует выбирать фокус именно на разработку инновационных продуктов, которые соответствуют критериям «подрывных инноваций». Теперь более подробно раскроем инновационный инструментарий реализации выбранного подхода - построение бизнес-модели.

## ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Понятие бизнес-модели впервые появляется в научных работах на экономическую тематику в конце 1940-х годов. Ко второй половине 90-х годов понятие модели бизнеса рассматривался преимущественно в контексте корпоративной стратегии, и ассоциировалось оно в первую очередь с именами М.Портера и П.Друкера, хотя они напрямую и не употребляли этого термина. Так, например, П. Друкер предложил «теорию бизнеса», методологию которую использовала компания Уолта Диснея [4]. В начале 2000-х годов интерес к бизнес-моделям уже связывают с бурным развитием интернет-компаний и стартапов в сфере ИТ-индустрии. На сегодня концепцию бизнес-модели тесно связывают с корпоративной стратегией, бизнес-процессами и цепочкой ценности. Но, в отличие от корпоративной стратегии, бизнес-модель не содержит информации относительно конкурентов. Соответственно именно для инновационных предприятий бизнес-модель имеет большее значение и актуальность, чем стратегия преодоления конкурентов, в которой часто нет необходимости из-за принципиальной новизны разрабатываемой им продукции. Все это свидетельствует об актуальности исследования проблематики построения бизнес-моделей, в первую очередь, связанной с появлением принципиально отличных от классических моделей управления предприятием.

Бизнес-модель описывает, каким образом компания создает добавочную ценность для потребителя и приобретает финансовую, социальную и иную стоимость во времени. На сегодня в теории и практике термин «бизнес-модель» используется в широком спектре формальных и неформальных определений, для передачи основных аспектов бизнеса, включая цель бизнеса, продуктовый ряд, стратегию, инфраструктуру, организационную структуру, способы продаж, операционные процессы и политики, способы получения прибыли. Бизнес-модель определяет, что она предлагает рынку, как создает свой продукт, как выстраивает свои взаимоотношения с рынком и как получает прибыль. В общем виде бизнес-модель описывает три фактора: фактор пользы или выгоды для клиентов; фактор стоимости (затратности) деятельности бизнес-системы; фактор прибыльности, то есть способа зарабатывания денег для собственника.

Устоявшееся общепринятое понятие бизнес-модели на сегодня отсутствует, хотя исследования в этой области проводили П.Тиммерс, М.Льюис, Д.Макгретта, О.Остервальдер, К.Кристенсен, А.Соолятэ и другие ученые. Наиболее полно эволюция определений термина «бизнес-модель» представлена в статье Краевского И.С. [5]. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что большинство существующих на сегодня определений термина «бизнес-модель» можно разделить на два подхода: 1) ориентированные на создание ценности для клиента (подход, направленный на внешнее окружение организации); 2) ориентированные

на процессы создания продукта (подход, направленный внутрь организации). На наш взгляд, только объединив оба подхода, можно получить действительно конкурентоспособную бизнес-модель инновационного предприятия. Ключевыми элементами бизнес-модели при этом являются: ценность для внешних клиентов, которую предлагает компания на основе своих продуктов и услуг; система создания этой ценности, включая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности; активы, которые компания использует для создания ценности; финансовую модель компании, включая как структуру ее расходов, так и способы получения прибыли [6].

А.Сливотскидал наиболее емкое и точноопределил бизнес-модели, как осознанно выбранный метод создания ценности и получения прибыли [7]. В целом бизнес-модель превращает инновации в экономическую ценность для потребителя и предприятия, детально описывая способ зарабатывания денег путем четкого определения инновации в цепочке создания ценности.

## ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Целью создания бизнес-модели является создание понятного, приятного, достоверного представления о системе управления предприятием. Считается, что бизнес-модель может быть представлена в виде рисунка, схемы, объемной модели. Наиболее полной на сегодня является визуализация наполнения бизнес-модели, предложенная О.Остервальдером и И.Пинье[8]. Согласно концептуальной логике построения бизнес-модели, предлагается структурировать информацию по следующим блокам(рис. 1):

1. целевые сегменты потребителей - перечень сознательно выбранной целевой аудитории для продуктов и сервисов компании;
2. предлагаемая ценность - перечень продуктов и сервисов, предлагаемых потребителям;
3. взаимоотношения с потребителями - описание процесса управления отношениями с потребителем;
4. каналы сбыта - способы и средства, которые использует компания для доставки продуктов и сервисов потребителям;
5. источники доходов - способ, которым компания зарабатывает деньги, используя различные потоки доходов;
6. ключевые ресурсы необходимы для создания ценности для потребителя;
7. ключевые бизнес-процессы - последовательность операций по созданию продукта и воспроизведения ценности для потребителя;
8. ключевые партнеры - сотрудничество с другими компаниями, которая дополняет другие аспекты бизнес-модели и добавляет ценности потребителю;
9. структура расходов компании, которые она несет, реализуя бизнес-модель.

|                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ</b><br><br>Кто наши ключевые партнеры?<br>Кто наш ключевой поставщик?<br>Какие ключевые ресурсы мы получаем от партнеров?<br>Какими ключевыми процессами занимаются партнеры? | <b>7. КЛЮЧЕВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ</b><br><br>Какая деятельность необходима для создания ценности:<br>- Для построения отношений с заказчиком?<br>- Для каналов поставки?<br>- Для получения прибыли?<br><br><b>6. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ</b><br><br>Какие ресурсы необходимы:<br>- Для построения отношений с потребителем?<br>- Для каналов поставки?<br>- Для получения прибыли? | <b>2. ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ</b><br><br>В чем ценность продукта для потребителя?<br>Какоего потребности мы удовлетворяем?<br>Какие его проблемы мы решаем?<br>Какие группы товаров и услуг мы предоставляем?<br>Почему потребитель выбирает именно нас? | <b>3. ОТНОШЕНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ</b><br><br>Каких взаимоотношений с нами ожидает наш потребитель?<br>Какие отношения уже сложились?<br>Как они интегрируются с бизнес-моделью?<br>Насколько они затратные?<br><br><b>4. КАНАЛЫ СБЫТА</b><br><br>По каким каналам потребитель получает наш продукт?<br>Удобно ли ими пользоваться потребителю?<br>Какой работает лучше?<br>Какой наиболее выгоден потребителю и нам? | <b>1. СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</b><br><br>Для кого мы создаем продукт?<br>Кто наш потребитель?<br>Кто в нашем клиентской ряду?<br>Где границы нашей системы? |
| <b>9. СТРУКТУРА РАСХОДОВ</b><br><br>Какие основные статьи расходов в нашей бизнес-модели?<br>Какие из ключевых ресурсов самые затратные?<br>Какие из ключевых процессов самые затратные?              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>5. СТРУКТУРА ДОХОДОВ</b><br><br>За что именно в продукте платит потребитель?<br>Как платит потребитель (источники, форма)?<br>Как бы хотел платить потребитель?<br>Сколько денег в общий результат приносит каждый из источников дохода?             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                           |

**Рисунок 1.** Логика построения бизнес-модели

Построение бизнес-модели имеет определенную логику и последовательность шагов. Начинать необходимо с блоков 1-4, которые содержат скорее эмоциональную составляющую деятельности предприятия - создаваемую ценность для потребителя. Именно эти составляющие формируют источники и объем доходов предприятия (блок 5). На следующем шаге определяется содержание блоков 6-8, которые в свою очередь наполняют бизнес-модель рациональными прагматическими факторами и ресурсами. Эта часть модели формирует структуру расходов предприятия (блок 9) и подтверждает возможность источников доходов.

О. Остервальдер объясняет логику построения бизнес-модели работой полушарий мозга человека - левого и правого, - которые отвечают за целостное восприятие человеком мира через рациональное (логическое) и творческое (эмоциональное) познания. Именно такой творчески-аналитический подход к анализу и описанию бизнес-модели позволяет воспринять бизнес-систему в целом, увидеть

основные ее элементы, взаимозависимости между ними, противоречия, а также рассмотреть альтернативные методы деятельности и проанализировать последствия их применения. Фактически правая часть модели описывает создаваемую для потребителя ценность, а левая - деятельность по созданию этой ценности.

Ключевым элементом бизнес-модели предприятия есть предлагаемая потребителю ценность - продукт или сервис, имеющие принципиальное отличие, которые являются конкурентоспособными на соответствующем рынке. Предложение создает ценность для сегмента потребителей с помощью уникального набора элементов, удовлетворяющих потребности именно этого сегмента. Ценность может оцениваться потребителем как количественными, так и качественными параметрами. Ценность предложения, которую предприятие способно создавать, может содержать один или несколько из следующих элементов: принципиальная новизна, удовлетворение специфических индивидуальных требований (кастомизация), полный комплекс услуг, дизайн, сокращение расходов, уменьшение рисков, удобство пользования, доступность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В завершении подчеркнем, что описание бизнес-модели позволяет заложить фундамент для реализации системного подхода в повседневном управлении предприятием. Это достигается благодаря проверке всех управленческих решений логике сознательно выбранной бизнес-модели. К ключевым признакам наличия системного подхода в управлении предприятием можно отнести следующие:

- присутствуют осознанно выбранные цели и принципы работы с потребителем из выбранного целевого сегмента;
- действует понятный всем сотрудникам механизм (последовательность действий и перечень участников) принятия сознательных и логических управленческих решений как реакция на запланированные или непредвиденные изменения во внутренней и внешней среде;
- действует механизм внедрения принятых решений, направленный на бесконфликтное взаимодействие всех его подсистем для достижения целей;
- действует механизм работы с обратной связью: по результатам мониторинга и анализа результатов и ситуации наступает оперативная управленческая реакция на отклонения от запланированного или новые возможности.

Описанный выше системный подход к управлению предприятием позволяет учесть все факторы, которые влияют на его деятельность и поддерживать оптимальную и целесообразную для него бизнес-модель. Устойчивый рост и успех в предпринимательстве зависят не только и не столько от великих идей и интуиции лидера, сколько от умения создавать и постоянно совершенствовать бизнес-модель предприятия. Часто инновации сфокусированы не на создании технологий или продукта, а на создании самой бизнес-модели.

Бизнес-модель - это общая картина того, как инновационная концепция будет создавать экономическую ценность для покупателя, предприятия и партнеров. Она



принимает во внимание инфраструктуру, необходимую для продвижения продукта или услуги на рынок, простую для покупателя, и в то же время удобную и прибыльную для предприятия. За последние сто лет бизнес-модели предприятий прошли путь от «владелец магазина» до «посредника в доступе к эмоциям». Инновационные бизнес-модели, способны не просто вывести компанию на рынок, но и полностью изменить правила игры на определенном рынке. Поэтому бизнес-модель при умелом применении может стать действенным инструментом на пути к коммерческому успеху и залогом системности в управлении инновационной деятельностью предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Трейси М., Вирссма Ф. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке, М.: Вильям, 2007. ISBN 978-5-8459-0981-7.
- [2] Подрывные инновации [Электронный ресурс] : Материал из Википедии – свободной энциклопедии . Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/?oldid=71576345>.
- [3] Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора // А.Остервальдер, И.Пинье . Сколково: Альпина Паблишер, 2012, 288 с., ISBN 978-5-9614-1844-6.
- [4] Тодд Зенгер. Как теория компании помогала Уолту Диснею // Harvard Business Review, 2013 г., ноябрь.
- [5] Краевский И.С. Эволюция определения термина «бизнес-модель» // Вопросы инновационной экономики. 2011, № 8 (8), с. 10-14. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/14576/>.
- [6] Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модель - ключ к развитию бизнеса на основе инновация // Менеджмент инноваций, 2010, №1 (09), с. 6-15.
- [7] Сливотски А. Миграция ценности: что будет с вашим бизнесом послезавтра. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, 432 с. ISBN:5-902862-09-4
- [8] Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора // А.Остервальдер, И.Пинье . Сколково: Альпина Паблишер, 2012, 288 с., ISBN 978-5-9614-1844-6.