

УДК 330.341.1  
Ж 87

## АНАЛИЗ ОПЫТА ПОСТРОЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КАК СПОСОБА ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Е. Ю. Жульева, студ.

*Государственный университет управления, г. Донецк*

**Аннотация.** Рассмотрены различные подходы к процессу построения бизнес-моделей. Описаны как традиционные, так и новейшие бизнес-модели, а также инновационные технологии, в том числе принципы позиционирования бизнес-модели в высококонкурентном рынке и ее модернизация.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, потребительские сегменты, инновационное развитие.

**Анотація.** Розглянуто різні підходи до процесу побудови бізнес-моделей. Описані як традиційні, так і новітні бізнес-моделі, а також інноваційні технології, у тому числі принципи позиціонування бізнес-моделі у висококонкурентному ринку та її модернізація.

**Ключові слова:** бізнес-модель, споживчі сегменти, інноваційний розвиток.

**Abstract.** This paper discusses the various approaches to the process of building business models. We describe both traditional and new business models and innovative technologies, including the principles of positioning the business model in the highly competitive market and its modernization.

**Keywords:** business model, consumer segments, innovative development.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Современная экономическая ситуация, связанная с переходом к рыночным отношениям, диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

### АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ И ПУБЛИКАЦИЙ

В работе были проанализированы труды таких авторов, как А. Сливотски и Д. Моррисона, А. Остервальдер, И. Пинье и др., которые в связи с современной экономической ситуацией отразили в своих работах основные черты новаторского бизнеса, с помощью которых можно добиться положительных результатов внутреннего устройства компании.

**ЦЕЛЮЮ СТАТЬИ** является анализ практики процесса достижения конкурентных преимуществ предприятиями через построение бизнес-моделей и возможности применения этого опыта другими предприятиями на рынке.

### ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА

Эффективно организованный бизнес является важнейшим симптомом его "финансового здоровья", предпосылкой обеспечения устойчивого роста и достижения высоких конечных результатов его хозяйственной деятельности в целом. Поэтому знание и практическое использование современных принципов, механизмов и методов эффективного управления бизнес-планированием позволяет обеспечить переход

предприятия к новому качеству экономического развития в рыночных условиях.

В последние годы активно расширяется использование бизнес-моделей для управления предприятиями и отдельными сферами их деятельности.

Бизнес-модель – это формализованное описание (графическое, табличное, текстовое, либо в нотации специализированного программного продукта) определенного аспекта или сферы деятельности предприятия.

Идею самой модели бизнеса и ряда компонентов бизнес-модели дала изданная в 2004 г. работа А. Сливотски и Д. Моррисона "Маркетинг со скоростью мысли". В модели Сливотски-Моррисона, отражающей основные черты опыта новаторского бизнеса, были выделены следующие базовые компоненты:

Выбор потребителей (Каких потребителей мы будем обслуживать?).

Продукция и деятельность (Какие продукты или услуги мы хотим продавать?).

Дифференциация и конкуренция (Почему потребитель будет покупать именно наш продукт?).

Вознаграждение и удержание созданной ценности.

Бизнес-модель инновационного развития предприятия должна включать в себя следующие элементы:

- цели инновационного развития;
- модель разработки стратегий инновационного развития;
- модель бизнес-направлений инновационного развития;
- ресурсы инновационного развития;
- систему показателей оценки эффективности инновационного развития;

- модель управління бизнес-процессами інноваційного розвитку;
- структура управління інноваційним розвитком.

Результативність діяльності по впровадженню інновацій оцінюють шляхом аналізу конкурентоспособності виробленої продукції, успішного впровадження її на ринку як внутрішньому, так і зовнішньому.

Бізнес-ідея грає роль місії компанії, коли старі ідеї перестають працювати. Її розробка – складна задача. Для спрощення її можна розділити на ряд проміжних етапів – прототипів майбутньої бізнес-ідеї:

- Етап 1 – аналіз стратегічної ситуації;
- Етап 2 – виявлення проблем;
- Етап 3 – в'ясування протиріччя розвитку;
- Етап 4 – накопичення і вивчення сигналів рішень;
- Етап 5 – народження ідеї бізнесу;
- Етап 6 – розробка концепції реалізації нової ідеї;
- Етап 7 – формулювання бізнес-ідеї.

В сучасній швидкозмінюючійся економічній ситуації неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогножуючи наслідків.

Цінність бізнес-моделі не тільки в тому, що вона показує реальне позиціонування компанії на ринку і дозволяє покращити його раціональними способами, вона одночасно є і мірилом адекватності внутрішнього "устрою" компанії.

Існує дев'ять структурних блоків бізнес-моделей:

Потребителські сегменти – одна або декілька груп клієнтів, охоплювана бізнес-моделлю.

Ціннісне пропозиція – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати клієнту.

Канали продажу виконують ряд функцій, в частині:

- підвищують ступінь осведомленості клієнта про товари і послуги компанії;
- допомагають оцінити ціннісні пропозиції компанії;
- забезпечують післяпродажне обслуговування.

Взаємини з клієнтами. Наприклад, персональна підтримка, самообслуговування, спільнота.

Потоки надходження доходу. Наприклад, продаж активів (товарів), плата за використання, оплата ліцензії, оренда/лізинг/аренда, ліцензії.

Ключовими можуть бути наступні ресурси: матеріальні, інтелектуальні, людські, фінансові.

Ключові види діяльності. Наприклад, Microsoft – розробка ПО, McKinsey – вирішення проблемних ситуацій.

Ключові партнери.

Можливо виділити три основні мотиви створення партнерських відносин: оптимізація і економія в сфері виробництва, зменшення ризику і невизначеності, надання ресурсів і спільна діяльність.

Структура витрат. По цьому ознаці бізнес-моделі можна розділити на два класи: з переважним увагою до витрат і з переважним увагою до цінності.

В основі виділення стилів бізнес-моделей лежать ідеї розподілу, "довгого хвоста", багатобічних платформ, FREE і відкритих бізнес-моделей.

Концепція "розподілу" передбачає наявність трьох фундаментальних форм бізнес-діяльності (табл. 1).

"Довгий хвіст": ціннісне пропозиція спрямована тільки на найбільш прибуткових клієнтів. Наприклад, видавничий бізнес.

Багатобічні платформи об'єднують дві або більше різних, певним чином пов'язаних груп споживачів. Цінність багатобічної платформи зростає до тих пір, поки вона привертає все більше клієнтів: це явище називається мережевим ефектом. Наприклад, Google, Apple.

В бізнес-моделі FREE-типу: пропозиція, що характеризується високою цінністю і високими витратами. Споживачі сегментів, не платять за товари і послуги фінансуються за рахунок платних клієнтів; це робиться для привертання максимальної кількості клієнтів. Наприклад, газети, Skype, Gillette.

Відкриті бізнес-моделі. ресурси, дослідження і ключові види діяльності сконцентровані всередині компанії:

- ідеї народжуються тільки "всередині";
  - результати використовуються тільки "всередині".
- Наприклад, Procter&Gamble.

Вивчивши всі методи створення і втілення бізнес-моделі, пропонується основний і найбільш адаптивний для потреб організації метод. Таким чином називається дизайнерський, і він серйозно відрізняється від підходу, характерного традиційного бізнес-менеджменту.

Існує п'ять стадій дизайнерського підходу до розробки бізнес-моделі (табл. 2)

З допомогою канви бізнес-моделі і супутніх інструментів діяльність бізнесу розкладається в чітку схему, "по полицях", починаючи з категорій і сегментів споживачів, ціннісного пропозиції, каналів продажів і способів побудови відносин з клієнтами і закінчуючи ключовими активами і процесами, необхідним партнерством і, що дуже важливо, потоками доходів і витрат.

Таблица 1

	Иновационные продукты	Управление взаимоотношениями с клиентами	Управление инфраструктурой
Экономика	Ранний выход на рынок позволяет устанавливать более выгодные цены и занимать большую долю рынка	Высокие затраты на привлечение клиентов требуют высокой доли продуктов фирмы в расходах потребителей	Высокая доля фиксированных цен делает необходимым большие объёмы производства ради снижения затрат на единицу продукции
Культура	Битва за таланты; вход на рынок достаточно прост	Битва за ассортимент; доминируют многочисленные крупные компании	Битва за масштаб; доминируют немногочисленные крупные компании
Конкуренция	Ориентация на сотрудников	Ориентация на услуги	Ориентация на издержки

Таблица 2

	Мобилизация	Понимание	Дизайн	Применение	Управление
Цель	Подготовка к успешному дизайн-проекту бизнес-модели	Исследование и анализ элементов, необходимых для дизайна бизнес-модели	Создание и проверка жизнеспособных вариантов бизнес-моделей	Проверка прототипа в реальных условиях рынка	Адаптация и модификация бизнес-модели в соответствии с реакцией рынка на неё
Ориентация	Подготовка площадки	Погружение	Исследование	Применение	Эволюция
Описание	Объяснить необходимость формирования новой бизнес-модели.	Получение нужных знаний о потребителях, технологии и рыночных условиях	Создание прототипов бизнес-моделей для тестирования и изучения	Применение на практике выбранного варианта дизайна бизнес-модели	Построение структуры мониторинга для постоянного мониторинга, оценки и адаптации бизнес-модели

### ВЫВОДЫ

Бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы орга-

низации. Оригинальная бизнес-модель – главный фактор успеха современного бизнеса. Выигрывает тот, чья бизнес-модель совершеннее.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- [1] **Андерсон, К.** Длинный хвост. Новая модель ведения бизнеса [Текст] / К. Андерсон. Изд. Вершина, 2008. – 272 с.
- [2] **Черненко, М.** Бизнес-модель будущего [Электронный ресурс] / М. Черненко // Электронное издание "Генеральный Директор". – Киев : 2011. – № 5. – Режим доступа: <http://director.com.ua/upravlenie/biznes-model-budushchego>.
- [3] **Остервальдер, А.** Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора [Текст] / А. Остервальдер, И. Пинье: под общ. ред. А. Остервальдер. – ООО "Альпина Publ.", 2011. – 288 с.
- [4] **Трейси, М.** Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке [Текст] / М. Трейси, Ф. Вирсема. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.
- [5] **Evans, David.** Managing the Maze of Multisided Markets [Text] / David Evans. – Strategy&Business, 2003.