Бычкайло Игорь Андреевич —
ведущий технолог отдела маркетинга российских товарных и транспортных рынков Управления маркетинга Центра фирменного транспортного обслуживания — филиала ОАО «РЖД», аспирант МГТУ имени Н.Э. Баумана.

Igor A. Bychkaylo —
Bauman Moscow State Technical University.

Бизнес-моделирование как технология создания новой деятельности

Словосочетание «бизнес-модель» возникло в конце 50-х годов прошлого века, но смысл, который вкладывался в это понятие, с тех пор неоднократно менялся под влиянием различных исторических процессов в развитии мировой экономической и технической мысли [1, с. 190–192].

Проанализировав определения различных авторов, можно сказать, что бизнес-модель — это конфигурация системы деятельности компании по созданию ценности, которая может быть обобщенно представлена в виде схемы ее ключевых элементов [1, с. 195].

В свою очередь бизнес-моделирование является процессом формирования замысла изменений конфигурации существующей системы деятельности для разрешения проблемной ситуации или удовлетворения какой-либо потребности (создания ценности).

Анализ работ различных авторов позволил выделить четыре направления развития технологии бизнес-моделирования. Для удобства их представления можно составить условную схему, где в ментальной плоскости располагается мышление автора концепции, мышление руководителя или предпринимателя, а предлагаемое средство бизнес-моделирования — в плоскости физического мира.

К первому направлению следует отнести работы таких авторов, как Пол Тиммерс (1998), Н. Венкат Венкатраман и Джон Хендерсон (1998), Майкл Раппа (2001), Дэвид Тэпскотт, Дэвид Тиколл (2000), Линда Эпплгейт (2001), а также Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер и Микаэла Шик (2014). Результаты их труда заключаются в анализе и подробном описании типовых конфигураций деятельности (образцов), характерных для известных фирм, секторов экономики, отдельных товаров или услуг (к примеру, информационный брокер, интегратор ценностной цепочки, агрегатор, модель «бритва и лезвие» и т.д.). Виды таких бизнес-моделей, их смысл и названия варьируют в зависимости от выбранных автором оснований для классификации.

УДК 65.012.123

В статье проанализированы основные разновидности подходов к процессу бизнес-моделирования и их принципиальные отличия друг от друга. Описаны ситуации, в которых на практике оказались востребованы разработки по этой тематике, такие как привлечение финансового капитала и создание новой деятельности. В частности, изложена взаимосвязь возникновения потребности в бизнес-моделировании с этапами возникновения и развития рынка той или иной продукции.

Ключевые слова
Бизнес-модель, бизнес-моделирование, история развития бизнес-моделирования, создание ценности, стратегия, стартап, предпринимательство, управление изменениями.

В работах авторов данного направления до начала 2000-х годов не были представлены шаги по разработке бизнес-моделей. Однако классификация, изучение и подробное описание успеха тех или иных компаний могли дать руководителю идеи для управляющего воздействия на развитие собственной компании (*рис. 1*). Только в 2014 г. Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер и Микаэла Шик в своей книге в явном виде предложили способ бизнес-моделирования на основе применения изученных ими видов бизнес-моделей (адаптация, комбинирование и «рычаг») [2, с. 33].

Стоит заметить, что авторы, которых можно отнести к этому направлению, называют бизнес-моделями примеры устройства отдельных аспектов компании (в части маркетинговых стратегий, организации каналов сбыта, организации процесса оказания услуги или производства продукта и т.п.), не рассматривая бизнес-модель в более объемлющем контексте функционирования всех этих аспектов. В работах других авторов подобные типовые конфигурации компаний называются не бизнес-моделями, а формами (BCG, 2009), драйверами (*Capgemini Consulting*, 2010), стилями (Александр Остервальдер, 2010), аналогиями (Марк Джонсон, 2010; Андреа Ованс, 2015), архетипами (Лоренцо Масса и Кристофер Туччи, 2013) и т.д.

Особенностью концепций второй разновидности является более комплексный подход к описанию деятельности организации. Приверженцы этого направления (к примеру, Альберт Висцио и Брюс Пастернак, 1996; Джейн Линдер и Сюзан Кантрелл, 2000, или более современные работы таких авторов, как Мухаммад Юнус, 2010; Алан Афуа, 2014) выводят ключевые элементы бизнеса и их взаимосвязи, характерные для всех коммерческих компаний. Описывая упомянутые элементы, а также формулируя специальные вопросы, авторы предлагают руководителям или предпринимателям самостоятельно наполнить содержанием эти элементы в соответствии с особенностями их конкретной организации, таким образом систематизируя их мышление (*рис. 2*). В отличие от представителей

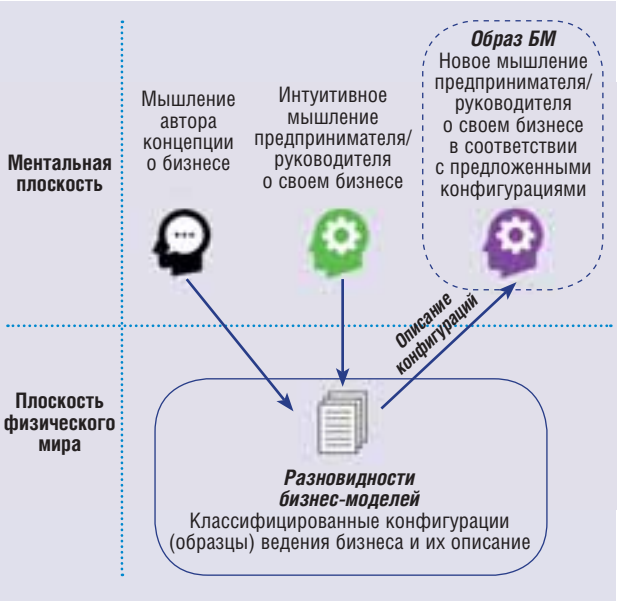
Business Modeling as a Technology for Creation of New Activities

The article presents the analysis of primary sources on the concepts of business models and business modeling. The mainstream types of approaches to the process of business modeling and their fundamental differences from each other are identified and described. Furthermore, the article describes a situation in which business modeling is used in business practice, such as attracting financial capital and the creation of new activities. In particular, the relationship between necessity for the business modeling with the stages of the emergence and development of the product market is discussed.

Keywords
Business model, business modeling, history of business modeling, value creation, strategy, startup, entrepreneurship, change management.

Рисунок 1

Формирование нового образа бизнеса предпринимателем/руководителем на основе типовых образцов ведения бизнеса



предыдущего направления они в своих работах важную роль отводят визуальному оформлению схемы, а также логике расположения элементов на этой схеме и их взаимосвязи.

Сосредотачиваясь на разработанных теоретиками элементах схемы, руководитель или предприниматель имеет возможность обратить внимание на наиболее важные аспекты деятельности своей компании и, таким образом, гибко менять логику их функционирования, привносить в них новации в целях достижения успеха в конкурентной борьбе или вывода нового продукта или услуги на рынок.

В третьей разновидности концепций основной акцент делается на технике визуализации бизнес-модели. Авторы предлагают принципиальную схему, которая служит шаблоном для заполнения содержания бизнес-модели конкретной бизнес-идеи или бизнеса (*рис. 3*). Наиболее популярной концепцией этого направления стала известная среди молодых предпринимателей, участников кейс-клубов, бизнес-инкубаторов, а также акселераторов так называемая канва бизнес-моделей Александра Остервальдера [3, с. 20–50], но существуют и другие подобные шаблоны, которые не приобрели столь широкой популярности.

Важной особенностью такой техники бизнес-моделирования по сравнению с предыдущими концепциями является не столько удобство трансляции заинтересованным сторонам ключевых моментов бизнес-идеи, сколько способность вовлекать в творческий процесс разработки таких идей нескольких участников, давая им общий язык для рассуждений. Кроме того, подобные схемы позволяют использовать различные формы соорганизации участников. Это техника мозгового штурма, визуализация, «сторителлинг» и другие формы коммуникаций, поддерживающие креативность мышления. Разработка бизнес-моделей на основе таких схем позволяет коллективу, состоящему из специалистов различных областей знаний, с одной стороны, генерировать эти бизнес-идеи в больших количествах с различными особенностями; с другой стороны — более глубоко и качественно прорабатывать, а затем и развивать те идеи, которые были коллективно признаны наиболее перспективными [3, с. 132–195].

Четвертая разновидность бизнес-моделирования, которую можно выделить, основана на когнитивных представлениях о мышлении руководителя или предпринимателя. Сегодня наиболее известными авторами этого направления в зарубежных научных кругах являются Джоан Магретта (2002), Джоан Рикарт, Рамон Касадесус-Масанел (2010) и Санти Фурнари (2015). Важнейшим отличием этого подхода к бизнес-моделированию от других является отсутствие каких-либо жестких принципиальных схем, шаблонов или

Рисунок 2

Формирование нового образа бизнеса предпринимателя/руководителя на основе принципиальной схемы

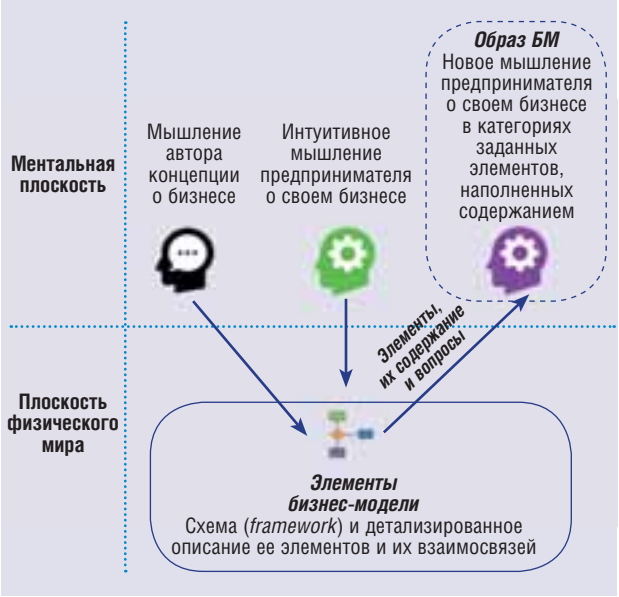


Рисунок 3

Формирование нового образа бизнеса предпринимателя/руководителя на основе шаблона для заполнения содержания бизнес-модели

классификаций бизнес-моделей. Вместо них авторы предлагают набор когнитивных техник или правил, на основе которых руководитель или предприниматель размышляет о своем бизнесе или излагает бизнес-идеи в форме рассказа, а затем фиксирует его в виде структуры элементов с причинно-следственными связями (*рис.4*).

Джоан Магретта [4] утверждала, что бизнес-модель подобна хорошей истории, которая объясняет, как работает предприятие. В частности, на основе этого понимания Джоан Рикарт и Рамон Касадесус-Масанел представили подход к изображению бизнес-модели в виде причинно-следственных диаграмм [5]. Причинно-следственные диаграммы, или петли, поддерживают понимание того, как конкретное решение руководителя или предпринимателя управляет общим поведением организации и приводит к тем или иным последствиям [6, p. 22]. Подобно указанному подходу Санти Фурнари предлагает руководителю или предпринимателю, руководствуясь разработанными им правилами, на основе рассказа составить когнитивную карту бизнес-модели, которая представляет собой ключевые элементы логики бизнеса и линии связи их взаимного влияния [7].

Каждые из представленных подходов и концепций в отдельности имеют свои преимущества и недостатки (к примеру, большая детализация в случае с когнитивными картами или удобство процесса коллективной разработки бизнес-моделей в случае с канвой бизнес-моделей), но основополагающим вопросом остается место методики бизнес-моделирования, которое она заняла в современной бизнес-практике.

Ситуацией, в которой в первую очередь оказались полезны разработки в области бизнес-моделирования, является привлечение финансового капитала. Потребность в нем или отчетность об эффективности его использования вынуждает компании обеспечивать прозрачность и понятность своей деятельности для инвесторов, акционеров и других заинтересованных сторон.

Одним из способов донести основную логику создания ценности бизнесом является объяснение бизнес-модели компании, что находит свое отражение в ряде нормативных документов (например, в Кодексе корпоративного управления Великобритании, а также в Международном стандарте интегрированной отчетности).

Основным ограничением в построении бизнес-моделей в подобной ситуации, как отмечено в исследовании консалтинговой компании *Black Sun*, является баланс между отражением ключевой информации о бизнес-модели компании, важной для заинтересованных сторон, и той информацией, которая относится к ее корпоративной тайне. Если такая информация появится

Рисунок 4

Формирование карты бизнес-модели на основе когнитивных техник

➢➢ Многие известные нам истории успеха (*Amazon*, *Google*, *Apple* и др.) начинались не с существенной научной новизны продукта или услуги, а с грамотно выстроенной бизнес-модели.

в публичном пространстве, конкуренты компании могут использовать ее с целью нанести вред ее рыночным позициям [8].

Переходя от компаний с уже выстроенной деятельностью, следует рассмотреть ситуацию привлечения финансового капитала в еще не существующую или только выстраиваемую деятельность (стартап). Потребность в обеспечении понятной логики получения прибыли стартапом диктуется наличием высоких рисков для держателей капитала, принимающих решения об инвестициях.

О.В. Баранник, эксперт в области бизнес-моделирования, подчеркивает, что предпринимателям необходимо говорить с инвесторами на одном языке, чтобы иметь больше шансов получить капитал. Создатель стартапа должен в простой, сжатой форме (а чаще всего и быстро) изложить логику получения прибыли, понятную потенциальному инвестору [9]. Вероятно, язык понятий и схем, относящихся к бизнес-моделированию (к примеру, таких как «ценностное предложение», «модели доходов и расходов», «клиентские сегменты» и т.д.), служит инструментом поиска взаимопонимания между предпринимателем и инвестором. На практике предпринимателем часто является изобретатель, не имеющий профильного бизнес-образования, который обычно не учитывает, что внедрение любого изобретения должно быть коммерчески выгодно и обладать потребительской привлекательностью.

Другой ситуацией, в которой востребована технология бизнес-моделирования, является построение новой конфигурации деятельности, как правило, связанной с уровнем развития рынка (рассмотрены в работе Лоренцо Масса и Кристофера Туччи).

По завершении этапа создания бизнеса с новым продуктом (характеризуется новацией продукта) и его масштабирования (характеризуется оптимизацией процессов, новаций в производственных ресурсах) большинство внутренних процессов компании, аспектов ее технологии производства продукции или оказания услуги так или иначе становятся известными другим участникам рынка и копируются ими. Таким образом, на рынке возникает одна или несколько успешных, а потому доминирующих конфигураций деятельности. При этом на рынке появляется множество «обезличенных» участников, а дальнейшие инвестиции в инновацию продукта становятся коммерчески нецелесообразными, так как не приносят дополнительной ценности потребителям и не стимулируют рост их числа. Как указывают Лоренцо Масса и Кристофер Туччи, в этот момент на зрелом рынке начинает разворачиваться конкурентная борьба за инновацию бизнес-модели (*рис. 5,* [6, p. 24–28]). Появляются такие участники рынка, конфигурация деятельности которых принципиальным образом отличается от доминирующей.

Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер и Микаэла Шик озвучивают более сильный тезис, говоря о том, что «завтрашнее конкурентное преимущество компаний будет основываться не на инновационных продуктах или процессах, а на инновационных бизнес-моделях». Они ссылаются на тот факт, что многие известные нам истории успеха (*Amazon*, *Google*, *Apple*, *Aliexpress* и др.) начинались не с существенной научной новизны продукта или услуги, а с грамотно вы-

References

1. Bychkaylo I.A. Biznes-model': istoriya termina i raznovidnosti ego ponimaniya [Business Model: History of the Term and Variants of its Understanding]. *Ekonomicheskie strategii*, 2016, no 6, pp. 190–196.

2. Gassman O., Frankenberger K., Shik M. *Biznes-modeli. 55 luchshikh shablonov* [Business Models. 55 Best Patterns]. 2-e izd. Moscow, Al'pina Pablisher, 2017, 432 p.

3. Osterval'der A., Pin'e I. *Postroenie biznes-modeley: Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Building Business Models: A Handbook of Strategist and Innovator]. 6-e izd. Moscow, Al'pina Pablisher, 2016, 288 p.

4. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 2002, available at: http://www.hbr.org/2002/05/why-business-models-matter.

5. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 2011, available at: https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model.

Рисунок 5

Возникновение потребности в инновации бизнес-модели на зрелом рынке

строенной бизнес-модели. Авторы отмечают, что применение инновационных бизнес-моделей является драйвером для развития инноваций [2, с. 18]. Нужно заметить, что феномен Генри Форда был реализован не благодаря созданию им машины или конвейера (машины делались и до этого, а принципы конвейеризации тоже уже давно использовались в разных областях промышленности), а за счет применения инновации в доминировавшей тогда конфигурации отрасли автомобилестроения [10].

Подобно тому, как раньше здания строились без чертежей, а только благодаря опыту и таланту архитекторов, привнесение успешных изменений в компанию и создание по-настоящему прибыльного бизнеса до сих пор остается прерогативой ограниченного круга людей, имеющих особую интуицию, опыт и волевые качества. На этом фоне инструменты бизнес-моделирования, которые предлагают авторы различных концепций, выглядят как один из элементов технологизации проектирования этих изменений. Поэтому тематика бизнес-моделирования не случайно сегодня выходит на первый план научных изысканий за рубежом. Внимание к ней обусловлено гонкой во имя инновационного развития стран и наращиванием предпринимательского опыта, который аккумулируется различными бизнес-инкубаторами, акселераторами и другими институтами инновационных процессов. ЭС

ПЭС 17188 / 21.12.2017

Источники

1. Бычкайло И.А. Бизнес-модель: история термина и разновидности его понимания // Экономические стратегии. 2016. № 6. С. 190–196.

2. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.

3. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. 6-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. 288 с.

4. Magretta J. Why Business Models Matter [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 2002. URL: http://www.hbr.org/2002/05/why-business-models-matter.

5. Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. How to Design a Winning Business Model [Электронный ресурс] // Harvard Business Review. 2011. URL: https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model.

6. Massa L., Tucci C. Business Model Innovation [Электронный ресурс] // The Oxford Handbook of Innovation Management. 2013. URL: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/azvri-BM_Innovation_Oxford_Handbook_of_Innovation_Management.pdf.

7. Furnari S. A Cognitive Mapping Approach to Business Models: Representing Causal Structures and Mechanisms [Электронный ресурс] // Advances in Strategic Management, Emerald Press. 2015. N 33(8). P. 13. URL: http://www.cass.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0004/296293/Furnari.pdf.

8. The Business Model — The Missing Link for Twenty-First Century Companies. Black Sun Briefing Paper. 2012. April. London: Black Sun Plc. P. 3.

9. Баранник О. Бизнес-моделирование: Лекция в GenerationS Industrial track [Электронный ресурс] // РВК — Российская венчурная компания, YouTube. 2014. URL: https://www.youtube.com/watch?v=8L0eqWFtucw.

10. Щедровицкий П.Г. Проектирование и оргпроектирование в контексте увеличения глубины разделения труда: Лекция в бизнес-школе «Сколково» [Электронный ресурс] // Некоммерческий научный фонд «Институт развития имени Г.П. Щедровицкого». 2013. 16 апреля. URL: http://www.fondgp.ru/lib/mmk/180/130416.pdf.

6. Massa L., Tucci C. *Business Model Innovation*. The Oxford Handbook of Innovation Management, 2013, available at: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/azvri-BM_Innovation_Oxford_Handbook_of_Innovation_Management.pdf.

7. Furnari S. A Cognitive Mapping Approach to Business Models: Representing Causal Structures and Mechanisms. *Advances in Strategic Management, Emerald Press*, 2015, no 33(8), p. 13, available at: http://www.cass.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0004/296293/Furnari.pdf.

8. The Business Model — The Missing Link for Twenty-First Century Companies. *Black Sun Briefing Paper*, 2012, April. London: Black Sun Plc. P. 3.

9. Barannik O. *Biznes-modelirovanie: Lektsiya v GenerationS Industrial track* [Business Modeling: Lecture in GenerationS Industrial track]. RVK — Rossiyskaya venchurnaya kompaniya, YouTube, 2014, available at: https://www.youtube.com/watch?v=8L0eqWFtucw.

10. Shchedrovitskiy P.G. *Proektirovanie i orgproektirovanie v kontekste uvelicheniya glubiny razdeleniya truda: Lektsiya v biznes-shkole "Skolkovo"* [Design and Organizational Design in the Context of Increasing the Depth of the Labor Division: Lecture at the Skolkovo Business School. Skolkovo, 2013, April 16]. Nekommercheskiy nauchnyy fond "Institut razvitiya imeni G.P. Shchedrovitskogo", 2013, 16 aprelya, available at: http://www.fondgp.ru/lib/mmk/180/130416.pdf.