

УДК: 658.5

Бизнес-моделирование – инструмент конкурентоспособности предпринимательской организацией

Д-р экон. наук, профессор **Коваленко Б.Б.** kovalenkob@mail.ru

Амангелдиев К.Б. amangeldyev13@mail.ru

Университет ИТМО

197101, Россия, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

В статье представлены результаты анализа бизнес-моделей, созданных методами Оливера Гассмана и Александра Остервальдера. Рассматривается содержание бизнес-модели, общие и особенные свойства, теория и практика применения, процессы создания и изменения. Анализируется влияние бизнес-модели на ведение конкурентной борьбы в бизнесе. Рассматривается структура бизнес-модели по функциональным элементам. Представлена характеристика особенностей каждого элемента бизнес-моделей. Выявлено, что современное бизнес-моделирование основано на приоритете потребительских предпочтений клиентов и создании ценностного предложения, имеющего значительные конкурентные преимущества. Вместе с общими чертами рассматриваются особенности различных бизнес-моделей, которые заключаются в различной степени универсальности и комплексности подхода к планированию и организации деятельности в сфере предпринимательства. Отмечено, что проектирование бизнес-модели предполагает два этапа. Этап разработки содержит процессы творческого мышления и концепцию деятельности. Перед разработчиками ставится задача организации схемы инновационных преобразований, составление пробного образца, расчет основных показателей и рынков. Для этого необходимо сделать шаги: инициализация бизнес-процессов, генерирование идей, интеграция идей. На этапе реализации представленные идеи применяются на практике: изготавливаются прототипы нового продукта и преодолеваются внутренние сопротивления изменениям. Доказано, что успех предпринимательства все больше зависит от способности менеджеров своевременно увидеть предпосылки изменений, разработать и провести изменения бизнес-модели, поддержать конкурентоспособность на высоком уровне.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предпринимательская организация, бизнес-модель, инновационная активность, инновационные преобразования, организационные изменения.

DOI: 10.17586/2310-1172-2017-10-4-110-118

Business modeling – an instrument of competitiveness of an entrepreneurial organization

D.Sc., professor **Kovalenko B.B.** kovalenkob@mail.ru

Amangeldiev K.B. amangeldyev13@mail.ru

ITMO University

197101, Russia, St. Petersburg, Kronverskij Ave, 49

The article presents the results of analysis of business models created by the methods of Oliver Gassman and Alexander Osterwalder. The content of the business model, general and specific properties, the theory and practice of application, the processes of creation and change are considered. The influence of the business model on the conduct of competition in business is analyzed. The structure of the business model by functional elements is considered. A characteristic of the features of each element of business models is presented. It is revealed that modern business modeling is based on the priority of customer preferences of customers and the creation of a value proposition that has significant competitive advantages. Together with common features, the features of various business models are considered, which consist in varying degrees of universality and complexity of the approach to planning and organization of activities in the field of entrepreneurship. It is noted that the design of the business model involves two stages. The development stage contains the processes of creative thinking and the concept of activity. The developers are tasked with organizing the scheme of innovative transformations, drawing up a test sample, calculating key indicators and roars. To do this, you need to take steps: initializing business processes, generating ideas, integrating ideas. At the implementation stage, these ideas are applied in practice: prototypes of a new product are manufactured and internal resistance to changes is overcome. It is proven that the success of entrepreneurship increasingly depends

on the ability of managers to see the prerequisites for changes in a timely manner, to develop and implement changes in the business model, to maintain high-level competitiveness.

Keywords: competitiveness, business organization, business model, innovative activity, innovative transformation, organizational changes.

Конкурентоспособность предпринимательских организаций, по традиции, заложенной в работах Йозефа Шумпетера, как правило, увязывается исследователями с инновационной активностью организаторов бизнеса. Это положение, буквально означает – целенаправленный и организованный поиск перемен, последовательный анализ возможностей, которые, как отмечает Питер Друкер, несут эти перемены для экономических и социальных нововведений [1, с. 62-64]. Большое внимание уделяется анализу инноваций, которые становятся важнейшим фактором получения преимуществ в бизнесе. Тереза Аммабайл, Эндрел Пирсен, Марта Краумер, Эллен Пиблз, Теодор Левитт и др. – активно исследуют механизмы творческого развития идей, трансформации идей в новые технологии и маркетинговые приемы [2, с. 19–22; 72–81; 117–130]. Для практического применения в деятельности бизнес-организаций Эрик фон Хиппель, Клейтон Кристенсен, Иэн Макмиллан и др. разрабатывают методы стратегического управления для различных отраслей производства, создания новых рынков, выявления точек успешной дифференциации бизнеса и взаимодействия с социальным сектором [3, с. 18–22; 145–168].

Отдельное направление исследований закономерностей инновационной активности и конкурентоспособности организаций сосредотачивает наше внимание на анализе практики инновационной деятельности американских и европейских компаний, которые добиваются высоких результатов в течение длительного времени. Чтобы сохранить свое превосходство, остаться конкурентоспособными на долгие времена, современные компании, как показывают результаты исследований Ричарда Фостера¹, уверенно демонстрируют практику владения стратегией дискретной эволюции и процессами созидательного разрушения [4, 5]. Большой интерес вызывают результаты исследований опыта проектного управления инновациями, которые проводили в японских компаниях Яичи Аошима, Такаhiro Фудзимото, Кен Кусуноки, Икуджиро Нонака, Хиротака Такеучи и др. Поле деятельности исследователей охватывало проблемы от создания стратегии до развития структур, методов и процессов управления технологиями, трансформированными в новые знания [6, 7].

Результаты исследований показывают, что для роста конкурентоспособности предпринимательских организаций первоочередное значение имеют наличие идей и стратегий их развития до процессов создания и коммерциализации новых технологий, продуктов и услуг, являющихся, по сути – первоочередными компетенциями современных компаний.

Исследования российских ученых развиваются по самым различным направлениям и охватывают очень широкий спектр проблем, которые возникают на пути развития инновационной активности и конкурентоспособности предпринимательских организаций. Так, в процессе исследования инвестиционной активности российских предприятий, Михалев О.В. опирается на результаты опросов, проводимых Банком России в 2000-2014 гг., выделяет факторы, определившие текущее состояние инвестиционной активности, условия динамики ее влияния на конкурентоспособность предприятий. Сделаны выводы о необходимости стимулирования спроса для роста инвестиционной активности, прежде всего, в отдельных регионах России и необходимости ведения соответствующей региональной политики и создания условий конкурентоспособности [8]. Василенок В.Л. и Негреева В.В., анализируя отдельные аспекты инновационного потенциала развития внутреннего предпринимательства в России, преимущественно касаются характеристик инновационного потенциала предпринимательства, роли организационно-управленческих факторов его реализации [9]. Сергеева И.Г. акцентирует внимание на принципах формирования портфеля финансовых стратегий обеспечения конкурентоспособности [10], процессе финансирования инновационных компаний малого и среднего бизнеса, анализе результатов публичных размещений акций компаний с низким уровнем капитализации на альтернативных биржевых площадках, преимуществах таких инструментов финансирования для компаний малого и среднего бизнеса [11]. Растова Ю. И. увязывает решение проблем инновационной активности с развитием корпоративного управления и организационными инновациями [12].

По результатам исследований, можем судить, что решение проблем регулирования инновационной активности и создания организационных механизмов, побуждающих предпринимательские организации к повышению конкурентоспособности, не менее актуальны, чем компетенции в области разработки идей и стратегий инновационных технологий, продуктов и услуг.

¹ Ричард Фостер в начале 80-х годов XX столетия начал серию исследований роли стратеги нововведений в конкурентной борьбе, путях и способах разработки новых видов продукции, значении фундаментальных исследований в освоении новых технологий. Ричард Фостер принимал активное участие в исследованиях по заказу McKinsey & Company. Поле исследовательских работ представляло более тысячи компаний из 15 отраслей промышленности, работающих в различных странах. Ричард Фостер – автор концепции стратегии дискретной эволюции и созидательного разрушения.

Анализ полученных результатов исследований факторов конкурентоспособности, позволяет смело утверждать, что конкурентоспособность предпринимательской организации определяется не только способностью менеджмента организовать производство нового продукта и поддерживать предложение на новом рынке, удовлетворяя длительное время растущие запросы потребителей. Создание и продвижение новых продуктов на рынок предполагает значительные капитальные вложения и дополнительные текущие операционные расходы. Новые технологические решения быстро становятся предметом дублирования и распространения среди конкурентов. Поэтому все большее число исследований конкурентоспособности предпринимательских организаций подтверждает, что рыночные преимущества получают те, кто смог своевременно увидеть предпосылки изменений бизнес-модели [13, 14, 15] и привести в действие меры, необходимые для соответствующих организационных преобразований [16, 17, 18, 19]. Современные предприниматели все чаще связывают долгосрочный успех своего дела с развитием бизнес-модели. Накоплен значительный опыт, сложился и предмет исследований – процесс создания и преобразования бизнес-модели. Проанализируем два подхода к характеристике содержания бизнес-модели, которые получили наибольшую известность в теории и практике деятельности предпринимательских организаций: модели Оливера Гассмана и Александра Остервальдера.

Модель Оливера Гассмана. В процессе исследования путей решения проблем создания и преобразования бизнес-модели, Оливер Гассман представил для обобщенного описания бизнес-моделей – модель под названием «волшебный треугольник» [17, с. 45]. Рассмотрим элементы этой бизнес-модели, представленные на рис. 1.

		Что?		
		Ценностное предложение		
	Механизм извлечения прибыли	Кто?	Цепочка создания ценности	
Почему?				Как?

Рис. 1. Схема бизнес-модели Оливера Гассмана

Данная модель состоит из четырех элементов:

1. Элемент «кто» – целевые клиенты компании. Организации важно сформировать целевые группы потребительских сегментов, проанализировать, какие из них будут охвачены бизнес-моделью.
2. Элемент «что» – ценностные предложения, которые мы предлагаем клиентам. Этот элемент включает в себя формирование предлагаемой продукции и описание того, как данные товары и услуги будут удовлетворять потребности компании.
3. Элемент «как» – создание ценностных характеристик и стоимости продукции. В соответствии с возможными ресурсами и средствами, рациональным распределением, менеджеры организации должны разработать ценностное предложение.
4. Элемент «почему» – механизм извлечения прибыли организации. Этот элемент исследует возможность организации оставаться ликвидной и платежеспособной после преобразований бизнес-модели, механизмы получения выручки и структуру расходов.

При составлении данной схемы решается задача разработки максимально четкого представления о потребителях, ценностного предложения, стоимости предоставляемой продукции и механизмов получения прибыли, т.е. задачи формирования основы для будущих преобразований [17, с. 48–49].

Менеджеры, работающие над проектированием новой бизнес-модели, могут встретить ряд проблем. Например, преобразованиям может препятствовать недостаточное знакомство сотрудников с аспектами и понятиями бизнес-моделирования. Выделим три основные проблемы, препятствующие компаниям создать эффективную бизнес-модель: необходимость мышления за рамками логики, доминирующей в отрасли; необходимость мыслить категориями бизнес-моделей, а не технологий и продуктов; необходимость справиться с заблуждением, что создание инноваций в рамках бизнес-моделирования, может оказаться неопределенным во времени и пространстве хаотичным процессом.

Анализируя возникающие проблемы, Гассман отмечает три – наиболее значительные для предпринимательской организации [17, с. 54–62]. Первая проблема означает, что концентрация ресурсов на направлениях, которые принесли прошлые успехи, может тормозить появление инновационных идей. Вторая проблема связана с мнением, что новые бизнес-модели появляются лишь в рамках появления новых технологий. Третья проблема заключается в том, что у сотрудников могут отсутствовать инструменты, помогающие творческому, оригинальному мышлению, необходимому для разработки бизнес-моделей.

Для компаний важно своевременно разрабатывать методологию создания и преобразования бизнес-модели, которая позволяет организации выходить за рамки отраслевой логики и выводить бизнес на новый уровень. Эффективная бизнес-модель должна формироваться за счет творческого воспроизведения и комбинаций различных функций. Часто инновации являются некой разновидностью того, что уже существует на рынке.

Инновационные преобразования являются неким переносом успешных схем и шаблонов в свою сферу отрасли. Происходит не процесс воспроизведения лучших идей, а копирование чужого опыта. Степень оригинальности инновационных бизнес-моделей можно назвать относительной, так как они часто и во многом повторяют отраслевые аналоги.

При процессах выработки инновационных идей для бизнес-моделирования возможно применение трех основных стратегий:

- *Стратегия заимствования опыта.* Главным преимуществом данной стратегии является возможность перенимать опыт других фирм и тем самым не совершать ошибки. Основной проблемой при использовании данной стратегии будет чрезмерное количество возможностей модификаций и экспериментирования.

- *Стратегия комбинирование.* Стратегия характеризуется переносом и объединением двух и более бизнес-моделей. Трудностями при этой стратегии выступают сложности при планировании и реализации, а преимуществом – снижение вероятности копирования инновации конкурентами.

- *Стратегия рычага.* Эту стратегию используют только успешные новаторы. При данных процессах у компании есть возможность управлять рисками, так как она опирается на собственные усилия и опыт. Сложность заключается в сохранении баланса компании между переменами и стабильностью работы ее систем.

Для проектирования бизнес-модели можно выделить два этапа – разработку и реализацию. Первый этап характеризуется процессами творческого мышления и концепций деятельности. Перед разработчиками ставится задача организации схемы инновационных преобразований, составление пробного образца, расчет основных показателей и рыков. Весь процесс проектирования состоит из четырех последовательных шагов:

1. Инициализация бизнес-процессов.
2. Генерирование идей.
3. Интеграция идей.
4. Применение идей на практике:
 - 4.1. Прототипирование.
 - 4.2. Преодоление внутренних сопротивлений.

Рассмотрим подробнее каждый шаг проектирования инновационной бизнес-модели.

Инициализация – анализ бизнес-модели компании. Создание новой бизнес-модели, предполагает четкое определение планируемого направления развития компании. Бизнес-модель представляет собой комплексную систему организационных взаимоотношений, которые отражают изменения бизнеса компании. Успех преобразований бизнес-модели основывается: на точном понимании участников бизнеса; потребностей клиентов; проблем партнеров, включая текущее состояние бизнеса у конкурентов.

Генерация идей позволяет определить ряд возможностей для преобразования бизнес-модели. Отправной точкой для начала формирования новой бизнес-модели может стать проблема конкурентоспособности и приобретения новых источников дохода.

Интеграция или создание бизнес-модели является следующим этапом в процессе бизнес-моделирования. После генерации различных новых идей их следует оформить в бизнес-модель, которая отвечала бы всем внутренним потребностям и согласовывалась с внешними социально-экономическими условиями. Успех проектирования таких моделей может оказаться вне доминирующей отраслевой логики.

Применение идей на практике, т.е. осуществление планов: разработка контрактов с партнерами, формирование новых каналов продаж, создание новой стратегии выхода на рынок и т.п. Рекомендацией к этому этапу может послужить пошаговый подход реализации инновационной бизнес-стратегии, разумная подготовка к тестированиям прототипов в небольших масштабах деятельности. Благодаря таким действиям менеджеры получают возможность минимизировать риски, глубже изучать протекающие инновационные преобразования и за счет этого проводить корректировку в стратегии реализации.

Прототипирование – создание опытного образца продукта или придание идеи материальной формы. Перед тем как предстоит оценивать идею и усовершенствовать ее, менеджеры должны разработать ее физический прототип. Данный прототип делает возможным создание наглядного представления инновационной идеи, вызывает доверие возможности реального появления инновационного продукта у возможных потребителей. Чем быстрее компания создаст прототипы, тем быстрее она сможет его протестировать в условиях контролируемого риска и выявить слабые и сильные стороны инновационной идеи. Результаты тестирования прототипов помогут определить эффективные измерения инновационной бизнес-модели. Вся собранная информация после тестирования позволяет на следующем этапе создания прототипов более высокого качества. Стоит отметить, что процесс проектирования, создания прототипов и тестирования носит циклический характер.

Преодоление внутренних сопротивлений может стать самым трудным этапом процесса создания бизнес-модели. Проблема состоит в том, что сотрудники компании, очевидно, с настороженностью отнесутся к переменам. Поэтому для управления изменениями потребуются решительные действия руководства по привлечению и мотивированию сотрудников всех уровней к участию в процессах перемен и определения возможных задач. На этом этапе в компании можно выделить активных сторонников, доминирующих лидеров в управлении переменами в предпринимательской деятельности.

Разработка плана действий, постановка целей, определение формальных структур и процессов – следующий шаг в управления переменами в бизнесе. Особое внимание уделяется разработке долгосрочного плана действий; формированию конкретных целей в отношении желаемых результатов и сроков их реализации; оценке эффективности сотрудников, групп специалистов, инноваций по различным критериям изменения; создание условий командной работы. Все эти аспекты должны быть под контролем руководителей. В процессе создания и контроля результатов, формируется организационная культура. Успешные проекты создаются в условиях открытой культуры и умения сотрудников и руководителей учиться на своих ошибках. Сильная культура конкурентоспособности на всех уровнях организации и управления способствует разработчикам в создании эффективной бизнес-модели.

Модель Александра Остервальдера и Ив Пинье предполагает использование общей схемы, которая описывает правила построения бизнес-модели предпринимательской организации. В основе схемы заложен шаблон использования взаимосвязанных инструментов деятельности предпринимательской организации. Применение шаблона предполагает формулировку и отражение логики практического использования различных инструментов деятельности предприятия и достижения запланированных результатов.

Александр Остервальдер и Ив Пинье предлагают воспользоваться подходом к планированию предпринимательской деятельности, которая может быть визуализирована, помочь менеджменту выявить проблемные участки, которые смогут быть ликвидированы при разработке и внедрении стратегии управления предприятием. Это обеспечивает выполнение взятых обязательств, приемлемый уровень дохода и прибыли. [18, с. 15–16]

Рассмотрим девять блоков данной концепции бизнес-моделирования, отражающих логику действий работы предприятий, которые представлены на рис. 2.

КП Ключевые партнеры	КВ Ключевые виды деятельности	ЦП Ценностное предложение	ВК Взаимоотношения с клиентами	ПС Потребительские сегменты
КР Ключевые ресурсы			КС Каналы сбыта	
СИ Структура издержек			ПД Потоки доходов	

Рис. 2. Шаблон бизнес-модели Александра Остервальдера и Ив Пинье

Блок 1. Потребительские сегменты. Предназначен для определения групп людей и организаций, которых данная фирма рассчитывает обслуживать. Клиенты/потребители – ядро любой бизнес-модели, без них организация не может функционировать и развиваться. Для того, чтобы лучше понимать и удовлетворять нужды клиентов, менеджменту важно разбивать их на группы по разным аспектам: по потребностям, особенностям поведения или иным признакам потребителя. Бизнес-моделирование может охватить одну или несколько групп потребительских сегментов. Группы клиентов будут представлять собой разные сегменты, если: существуют различия в запросах клиентов; взаимодействие с потребителями осуществляется по разным каналам сбыта; поведение потребителей требует построения разных взаимоотношений; выгода от работы с разными группами клиентов существенно отличается; потребители вызывают необходимость предоставления различных ценностных предложений.

При разных способах бизнес-моделирования выделение потребительских сегментов будет осуществляться по-разному. В условиях массового рынка, бизнес-модели организаций, предлагающих товары для массового потребителя, не будут проводить различий между сегментами. Все блоки бизнес-модели будут ориентированы на весомую группу потребителей, которые объединены общими схожими потребностями.

Бизнес-моделям организаций, обслуживающих нишевые рынки, следует установить контроль над отдельными потребительскими сегментами. Данный рынок предполагает соответствующие ценностные предложения, каналы сбыта и взаимоотношения с клиентами. Этот вид бизнес-модели будет ориентирован на

дробное сегментирование потребителей. Потребности данных сегментов будут иметь отличия, что важно для построения других блоков бизнес-модели. Для многопрофильных организаций бизнес-модели предполагают совершенно разные потребительские сегменты с разными группами запросов и потребностей. Существуют предприятия, работающие на многосторонней платформе рынка, обслуживают два и более взаимосвязанных потребительский сегмента.

Блок 2. Ценностное предложение. Предназначен для описания продукции, которая несет ценность для определенного клиентского сегмента. Главной задачей разработки этого блока является выяснение, почему клиенты отдадут предпочтение конкретному *ценностному предложению – совокупности преимуществ, которые конкретная организация готова предложить потребителям.*

Ценностные предложения могут быть как инновационными, так и подобными уже существующим, но с некоторыми новыми характеристиками. Преимущества ценностного предложения могут обладать количественным и качественным признаками. Можно выделить несколько элементов, из которых складывается ценность предложенных потребителю товаров и услуг: степень новизны, производительность, изготовление на заказ, дизайна, доступности, бренда продукции, цены, применимости и т.п.

Блок 3. Каналы сбыта. Представляет способы взаимодействия с потребителем, обеспечивающие распространение ценностного предложения и формирующие комплексную систему взаимодействия предприятия с потребителями. Эти каналы призваны решать задачи: повышения степени осведомленности клиентов о новой продукции организации; помощи в оценке ценностного предложения; предоставления возможности клиентам приобретать данную продукцию; обеспечивают клиентов сервисное обслуживание.

Блок 4. Взаимоотношение с клиентами. Описывает типы отношений, установленных между организацией и потребительскими сегментами. Как правило, организация формирует определенный тип отношений с каждым потребительским сегментом. Это необходимо для решения следующих задач: приобретение и удержание клиентов, увеличение продаж продукции и т.д. Данный блок бизнес-модели оказывает существенное влияние на поведения потребителей компании.

В рамках отношения фирмы с каждым потребительским сегментов можно выделить несколько типов взаимоотношений с потребительским сегментом:

- *Персональная поддержка* – основывается на личных контактах с потребительскими сегментами на местах продажи, через call-центры, по электронной почте и т.п.
- *Особая персональная поддержка* – предполагает закрепление представителя за конкретным клиентом или группой клиентов.
- *Самообслуживание* – характеризуется тем, что непосредственные взаимоотношения с потребителями не поддерживаются, но условия для самообслуживания созданы.
- *Автоматизированное обслуживание* – предполагает сочетание самообслуживания с автоматизацией процессов: оперативно распознаются группы клиентов для предоставления им соответствующей информации.
- *Сообщества* – возможность изучения потребностей групп потребителей и способ установления более тесных связей между организацией и членами сообщества.

Блок 5. Поток поступления доходов. Описывает структуру доходов, которые организация получает с каждого потребительского сегмента. У каждого потока доходов прослеживается свой особый механизм ценообразования. При составлении бизнес-модели стоит учитывать, что существует два вида данных потоков: доходы от совершения разовых сделок, и доходов, поступающий регулярно в компанию от клиентских платежей.

Блок 6. Ключевые ресурсы. Дает представление об активах, которые наиболее необходимы для эффективного функционирования бизнес-модели. Благодаря активам образуется возможность создавать конкурентные ценностные предложения, поддерживать связь с клиентами, получать доход от деятельности.

Блок 7. Ключевые виды деятельности. Определяют группу ключевых ценностей, без которых успешная предпринимательская деятельность невозможна. Данный блок можно разделить: заготовки, производство, продажи и т.п.

Блок 8. Ключевые партнеры. Определяет группы поставщиков и партнеров, с помощью которых возможна реализация данной бизнес-модели. Существует четыре вида партнерских отношений между организациями: совместное предприятие; стратегическое сотрудничество; партнерство между конкурирующими фирмами.

Мотивами для формирования партнерских отношений могут послужить: экономия и оптимизация области производства компаний; возможность снизить риск и степень неопределенности; необходимость отладить поставки ресурсов и совместной деятельности.

Блок 9. Структура издержек. Включает направления расходов, возникающих при функционировании бизнес-модели. Минимизировать расходы – это одна из основных задач, которая встает перед менеджментом при формировании новой бизнес-модели.

На практике, при формировании бизнес-модели, шаблон создается в большом формате, чтобы большинство сотрудников могло проработать, изучить системные блоки и элементы, осуществить планы

изменений, добавить собственные предложения и идеи при помощи разноцветных маркеров. Такой подход визуализирует действия каждого участника процесса бизнес-моделирования, стимулирует творческие идеи персонала, побуждает их к дискуссиям, критике и обсуждениям.

Представляется важным аспектом поддержание бизнес-модели в актуальном состоянии. Для этого применяются различные методы дизайна бизнес-моделирования:

- *Подсказки потребителей.* Основой для данного метода являются маркетинговые разработки и исследования. С помощью этого подхода, менеджеры смогут увидеть модель со стороны мнений, нужд и желаний покупателя и окончательно определить клиентский сегмент.

- *Составление карты эмпатии.* Позволяет визуализировать профиль потребностей и нужд клиентов, представляет собой конструктор профиля потребителя.

- *Построение сценариев.* Позволяет составить описание разных аспектов и характеристик потребления, сфокусировать внимание на изучении возможных будущих вариантов событий, при развитии которых бизнес-модель остается конкурентоспособной.

Важнейшим аспектом применения шаблона бизнес-модели является: оценка влияния текущего положения внешней среды (рис. 3).

	В правовой сфере		В сфере культуры		
	В сфере технологий		В социальной сфере		
Поставщики		Ключевые тенденции			Сегменты
Конкуренты, теряющие позиции					Потребности людей (спрос)
Традиционные конкуренты	Отраслевые факторы	Бизнес-модель	Рыночные факторы		Движущие силы рынка
Конкуренты новой волны		Макроэкономические факторы			Продажи товаров и услуг
Товары заменители					Коммерческие расходы
	Финансовые ресурсы		Материальные ресурсы		
	Мировой рынок		Инфраструктура		

Рис. 3. Внешняя среда бизнес-моделирования

Текущий успех работы бизнес-модели не гарантирует ее успех в ближайшем будущем в условиях слишком быстроечных тенденций развития рынка. Оценка бизнес-модели – важная задача, решение которой позволяет определить положение компании на рынке и своевременно адаптироваться под скоротечные изменения внешней среды. Для исследований элементов бизнес-модели можно применить методы классического SWOT-анализа. В сочетании с шаблоном бизнес-моделей данный инструмент помогает сформировать целенаправленный анализ деятельности предпринимательской организации и ее бизнес-модели.

В эпоху ускорения процессов перманентных изменений, успех предпринимательской деятельности все больше становится зависимым от способности руководителей организаций своевременно разрабатывать и проводить преобразования бизнес-модели, поддерживать, тем самым, конкурентоспособность на высоком уровне.

По нашему мнению, Оливер Гасман, Александр Остельвальдер и Ив Пинье представили нам уникальные подходы к созданию и преобразованию бизнес-моделей, предусматривающих как использование общей схемы и правил, так отдельных свойств, оставляющих место для творческого выбора. Кроме того, авторы предлагают комплекс инструментов для наглядного эффективного планирования предпринимательской деятельности.

Литература

1. Друкер Питер. Бизнес и инновации: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс». 2007. – 432 с.
2. Инновации в бизнесе: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 189 с.
3. Управление инновациями: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 237 с.
4. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1987. – 272 с.
5. Фостер Р. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно» показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность / Ричард Фостер, Сара Каплан; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2015. – 378 с.

6. Управление технологией и инновациями в Японии: Management of Technology and Innovation in Japan: сборник статей: пер. с англ. / [ред. Корнелиус Херстатт и др.]. – М.: Волтерс Клувер, 2009. – 512 с.
7. *Нонако Икуджиро, Такеучи Хиротака* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / [Пер. с англ. А. Трактинского]. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 384 с.
8. *Михалев О.В.* Инвестиционная активность российских предприятий // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2015. № 1. С. 168 – 176.
9. *Василенок В.Л., Негреева В.В.* Инновационный потенциал развития внутреннего предпринимательства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2012. № 3 (149). С. 16–24.
10. *Сергеева И.Г., Дзвинкайте М.В.* Финансовые стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2017. № 1. С. 61 – 69.
11. *Сергеева И.Г.* Инструменты финансирования компаний малого и среднего бизнеса // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2013. № 4. С. 61–69.
12. *Растова Ю.И.* Совершенствование корпоративного управления как направление организационных инноваций / Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Материалы X международной научно-практической конференции. Министерство образования и науки Российской Федерации, Санкт-Петербургский государственный экономический университет; Ответственный редактор А.Н. Цветков. СПб.: Изд-во: Редакционно-издательский центр КУЛЬТ-ИНФОРМ-ПРЕСС. 2015. С. 162-165.
13. *Майкл Льюис* Новейшая новинка. История Силиконовой долины = The New New Thing: A Silicon Valley Story. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 384 с.
14. *Marc W. Johnson.* Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. – Harvard Business Press, 2010. – 208 с.
15. Руководство по улучшению бизнес-процессов; Harvard Business School Press; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. 132 с.
16. *Гиротра Каран* Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / Каран Гиротра, Сергей Нетесин: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 216 с.
17. *Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик* Бизнес - модели: 55 лучших шаблонов / Перевод с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 432 с.
18. *Александр Остервальдер, Ив Пинье* Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Перевод с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
19. *Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит* Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / Перевод с англ.– М.: Альпина Паблишер, 2017. – 312 с.

References

1. Drucker Peter. Business and innovation: Trans. with eng. - M.: I.D. Williams. 2007.– 432 p.
2. Innovations in business: Trans. with English. – М.: Alpina Business Books, 2007. – 189 p.
3. Management of innovation: Trans. with English. – М.: Alpina Business Books, 2008. – 237 p.
4. Foster R. Production update: attacking wins: Trans. with English. / General. Ed. and entry. Art. IN AND. Danilov-Danilyan. – М.: Progress, 1987. – 272 p.
5. Foster R. Creative destruction: Why companies built "forever" show not the best results and what needs to be done to raise their efficiency / Richard Foster, Sarah Kaplan; Trans. with English. – М.: Alpina Publisher, 2015. – 378 p.
6. Management of technology and innovation in Japan: Management of Technology and Innovation in Japan: a collection of articles: Per. with English. / [ed. Cornelius Herstatt et al.]. – М.: Volters Kluver, 2009. - 512 p.
7. Nonako Ikujiro, Takeuchi Hiroataka The company is the creator of knowledge. Origin and development of innovation in Japanese firms / [Per. with English. A. Traktinsky]. – М.: Olimp-Business CJSC, 2011. - 384 p.
8. Mikhalev O.V. Investment Activity of Russian Enterprises // *Scientific Journal of Research Institute of ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*. 2015. №1. Pp. 168 - 176.
9. Vasilenok V.L., Negreeva V.V. Innovative potential of development of internal business // *Scientific and technical sheets of the St.-Petersburg state polytechnical university. Economic sciences*. 2012. № 3 (149). Pp. 16-24.
10. Sergeeva I.G., Dzvinikaite M.V. Financial strategies for ensuring the enterprise's competitiveness // *Scientific journal of NIU ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*. 2017. №1. Pp. 61 - 69.
11. Sergeeva I.G. Tools for the financing of small and medium-sized businesses // *Scientific journal of ITMO. Series "Economics and Environmental Management"*. 2013. № 4. Pp. 61-69.
12. Rastova Y.I. Improvement of corporate governance as a direction of organizational innovation // Modern management: problems and prospects. Materials of the X International Scientific and Practical Conference. Ministry of Education and Science of the Russian Federation, St. Petersburg State Economic University; Responsible editor A.N. Flowers. St. Petersburg .: Publishing House: Publishing Center CULT-INFORM-PRESS. 2015. С. 162-165.

13. Michael Lewis. The newest novelty. History of Silicon Valley - The New New Thing: A Silicon Valley Story. – М.: Olimp-Biznes, 2004. – 384 p.
14. Marc W. Johnson. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. – Harvard Business Press, 2010. – 208 с.
15. Guide to improving business processes; Harvard Business School Press; Trans. with English. – М.: Alpina Pabliher, 2015. - 132 p.
16. Girotra Karan, Optimal Business Model: Four Risk Management Tools / Karan Girotra, Sergei Netesin: Trans. with eng. – М.: Alpina Pabliher, 2014. – 216 p.
17. Oliver Gassman, Caroline Frankenberger, Michaela Schick, Business Models: 55 best templates // Translated from English. - М: Alpina Pabliher, 2017. - 432 с.
18. Alexander Osterwalder, Yves Pinje, Building business models: A handbook of the strategist and innovator // Translated from English. – М: Alpina Pabliher, 2012. - 288 p.
19. Alexander Osterwalder, Yves Pinje, Greg Bernard, Alan Smith, Development of value propositions. How to create goods and services that consumers will want to buy / Translated from English. –М: Alpina Pabliher, 2017. – 312 с.

Статья поступила в редакцию 04.09.2017 г.