

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники

УДК 330.33-027.236

Степашина  
Анастасия Геннадьевна

**БИЗНЕС-МОДЕЛЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

**АВТОРЕФЕРАТ**

на соискание степени магистра экономических наук

по специальности 1-25 80 04 «Экономика и управление народным хозяйством»

---

Научный руководитель  
Архипова Лариса Ивановна  
кандидат экономических наук, доцент

---

Минск 2019

## КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Актуальной для бизнеса является проблема выбора бизнес-модели, которая будет соответствовать внутренним возможностям компании и учитывать рыночную ситуацию, позволяющую создаваемую ценность переводить в потребительскую стоимость и получать прибыль. Кроме этого бизнесу необходим инструмент и процедуры, позволяющие комплексно оценивать наиболее важные для решения стратегических задач показатели своевременно принимать корректирующие управленческие решения. На решении именно этих проблем сфокусировано исследование.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными исследованиями университета. Результаты диссертационного исследования будут использованы в разработке учебной программы для второй ступени высшего образования кафедры экономики БГУИР. Раздел 2.4 магистерской диссертации является частью научно-исследовательской программы кафедры: «Совершенствование подготовки специалистов в области электронного маркетинга с учетом реализации стратегии развития цифрового общества в Республики Беларусь и внедрения концепции "Индустрия 4.0"»

*Цель исследования* – определение сущности и функций бизнес-модели организации, а также разработка предложений по их созданию и оценке эффективности.

*Объект исследования* – бизнес-модели в деятельности организации.

*Предмет исследования* – обоснование выбора и создание бизнес-модели, обеспечивающей эффективность деятельности организации.

Новизна полученных результатов. Анализ действующих бизнес-моделей и оценка их эффективности позволяют проводить изменения в организации, учитывающие особенности бизнеса и возможности конкретной организации.

Предложенные мероприятия отличаются комплексным и системным подходом, учитывающим особенности конкретных организаций. Разработанные процедуры и инструменты обеспечивают оценку эффективности по количественным, качественным и смешанным показателям, что повышает достоверность оценки.

Положения, выносимые на защиту. В результате проведенного исследования разработаны мероприятия, которые позволят организациям разрабатывать и оценивать бизнес-модели, обеспечивающие создание ценности для потребителя, которая формирует потоки дохода:

1) Проект стандарта по разработке бизнес-модели организации, включающий в себя: процедуру создания бизнес-модели в виде последовательно выполняемых этапов; анкету для исполнителей и

заинтересованных лиц; план разработки бизнес-модели, чек-лист и шаблон бизнес-модели.

2) Руководство по созданию ценностного предложения для потребителей, представленные в виде трех блоков мероприятий: описание профиля потребителя, разработка карты ценности, проверка соответствия ценностного предложения бизнес-модели.

3) Система комплексной оценки состояния и эффективности бизнес-модели, включающая практические методики и инструменты, позволяющие проводить как экспресс-анализ, так выполнять прогнозные расчеты.

Система представлена такими методиками, как: ССП-анализ, SPACE-матрица, экспресс-анализ ключевых и прогнозных показателей, по результатам которых можно принимать оптимальные решения

Личный вклад соискателя. Диссертационное исследование является научным трудом, выполненным соискателем самостоятельно с учетом достижений отечественной и зарубежной экономической науки по данной проблематике на основании изучения теоретических и статистических материалов в соответствии с поставленными целями и задачами. Все положения, выносимые на защиту, разработаны лично автором.

Апробация результатов диссертации. Результаты выполненной работы, включенные в магистерскую диссертацию, представлены на следующих конференциях и сборниках:

1) 54-ая научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 23 – 27 апреля 2018. Классификация бизнес-моделей в интернете

2) Развитие современной науки: тенденции, проблемы, перспективы, РИНЦ Москва, Российская Федерация. Формирование бизнес-моделей в условиях трансформации бизнеса.

3) Наука XXI века: теория, практика, перспективы развития, РИНЦ Москва, Российская Федерация. Особенности бизнес-модели «длинный хвост».

Опубликованность результатов исследования. Результаты исследования опубликованы в двух сборниках и тезисах конференции.

Структура и объем диссертации. Магистерская диссертация состоит из 3 глав и 1 приложения. Объем диссертации составил 96 страниц, в том числе 35 таблиц, 30 рисунков. При написании магистерской диссертации было использовано 68 библиографических источников.

Магистерская диссертация выполнена самостоятельно, проверена в системе «Антиплагиат». Процент оригинальности соответствует норме не менее 70%, установленной кафедрой экономики. Цитирования обозначены ссылками на публикации, указанные в «Библиографическом списке».

## КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В управленческом цикле бизнес-модель служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. С другой стороны, бизнес-модель, это инструмент, который дает абстрактное описание экономической, предпринимательской деятельности, направленной на извлечение прибыли, в некоторой форме, отличной от формы его реального существования. Бизнес-модель является важным инструментом и фактором успеха деятельности предприятия в современных рыночных условиях. Она описывает этапы бизнес цикла от исходных данных на входе модели (ресурсы, способности, инновации и компетенции) до экономических результатов на выходе.

В первой главе магистерской диссертации исследуются теоретические аспекты построения бизнес-моделей и даны обзоры классификаций известных авторов (А. Сивотски, Г. Хэмела, А. Остервальдера и др.). Значительное внимание уделено анализу структуры бизнес-модели и ее взаимодействующих блоков, а также определена роль бизнес-модели в управлении коммерческой организацией.

По структуре издержек бизнес-модели делят на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности. С учетом такого подхода определяют две важные функции бизнес-модели: создание ценности (ориентация на ценность) и получение прибыли (ориентация на издержки).

Ключевыми элементами бизнес-модели предприятия, определяющими её содержание, являются:

- 1) ценность для внешних клиентов, которую предлагает предприятие на основе своих продуктов и услуг;
- 2) система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;
- 3) активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- 4) финансовая модель предприятия, определяющая, как структуру её затрат, так и способы получения прибыли.

Значительное внимание в первой главе уделено анализу методов и подходов, оценивающих эффективность используемой модели, совокупность которых представлена такими методиками, как: ССП, модель 4-х действий, SPACE-матрицы, эконометрические модели и др.

В аналитической части диссертационного исследования описаны пять основных стилей функционирования бизнес-моделей, которые фактически представляют их группирование по принципам создания ценности и способу получения дохода:

*Стиль № 1. «Разделение бизнес-модели».* Данная концепция предполагает, что существуют три фундаментальных формы бизнеса: бизнес, ориентированный на клиентов; бизнес, ориентированный на инновации; и бизнес, ориентированный на инфраструктуру. Под инфраструктурой в

данном случае понимаются возможности производственной компоненты компании.

*Стиль № 2. «Длинный хвост».* Эта концепция предполагает, что компания ориентируется на продажи широкой номенклатуры продукции в ограниченных количествах - предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко.

*Стиль № 3. «Многосторонние платформы».* Многосторонние платформы объединяют две или более различных, каким-либо образом связанных групп потребителей. Такие платформы представляют ценность для одной группы потребителей только в том случае, если их услугами пользуется и другая группа.

*Стиль № 4. «FREE».* В бизнес-модели данного типа один значимый потребительский сегмент может в течение длительного времени получать выгоду от бесплатного предложения. В рамках стиля этого можно выделить три модели следующего уровня: бесплатное предложение на многосторонней платформе (на основе рекламы); бесплатный минимум услуг с дополнительными платными услугами по желанию заказчика (модель «freemium»); модель при которой бесплатное или недорогое первичное предложение вынуждает покупателя к последующим приобретениям.

*Стиль № 5. «Открытые бизнес-модели».* Такие модели могут быть использованы при создании и удержания ценности за счет сотрудничества с внешними партнерами.

Более детальный анализ в магистерской диссертации представлен для модели «Длинный хвост», выявлены ее особенности и преимущества, связанные, в основном, с развитием интернет-технологий.

Значительное внимание во второй главе уделено изучению перспективам развития бизнес-моделей в новых условиях предстоящей цифровой трансформации бизнеса.

Третья глава включает предложения, которые направлены на разработку методических указаний и процедур по созданию и выбору бизнес-моделей и их оценке. Методы, методики и метрики сгруппированы по системе сбалансированных показателей и предусматривают количественную, качественную и смешанную оценку эффективности бизнес-моделей, позволяющих принимать эффективные управленческие решения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-модель является важным инструментом и фактором успеха деятельности предприятия в современных рыночных условиях. Развитие и успех бизнеса можно рассматривать с позиций и условной последовательности вовлечения ключевых инструментов и процессов в формирование ценности, а именно:

- *определение ценности для клиентов;*
- *определение системы создания ценности.;*
- *оптимизация цепочки создания ценности;*
- *описание и формирование финансовой модели предприятия.*

Сущность бизнес-модели определяется ее важнейшими функциями: создание ценности и получение прибыли.

Исследование сущности бизнес-модели и определение ее роли в реализации успешного бизнеса представлены в первой и второй главах магистерской диссертации.

В первой главе исследованы различные подходы к построению бизнес-моделей, исходя из авторских определений самого понятия бизнес-модели и ее сущности. Все разнообразие понятийного аппарата сводится к выделению нескольких классификаций и выстраиванию взаимодействующих блоков внутренней и внешней среды организации через ценностное предложение и способы формирования потоков дохода. Кроме того, в теоретической части проведено исследование математических и экспертных методов и инструментов, позволяющих проводить оценку эффективности бизнес-моделей.

Во второй главе исследуются пять стилей, определяющих сущность модели, обеспечивающей потоки дохода (прибыли) организации. Бизнес-модель, разработанная А.Остервальдером и И.Пенье, получила сегодня наибольшее распространение в практике организаций. Модель состоит из девяти взаимосвязанных и взаимообусловленных блоков, которые можно условно выделить в три категории: ценностное предложение, представляющее собой потребительскую стоимость, создание ценностного предложения на базе процессов и ресурсов организации, коммуникационно-сбытовые мероприятия с потребительскими сегментами во внешней среде. Кроме того, проведен сравнительный анализ развития бизнес-моделей, характерных для бизнеса в интернет-среде, которым присущи специфические способы монетизации. Для таких бизнес-моделей выделены и описаны общие и специфические показатели (метрики), которые необходимо мониторить в процессе предпринимательской деятельности.

Значительное внимание в аналитической части работы уделено такому стилю бизнес-модели, как «длинный хвост». По данному направлению исследования опубликована статья, материалы которой стали основой для написания раздела 2.3.

Во второй главе также проведено исследование по перспективному развитию бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации бизнеса, основные положения которой изложены в разделе 2.4.

В результате проведенного исследования и анализа действующих моделей, разработаны предложения, выносимые на защиту:

- 1) Проект стандарта по созданию бизнес-модели организации, включающий в себя.
- 2) Руководство по созданию ценностного предложения для потребителей.
- 3) Система комплексной оценки состояния и эффективности бизнес-модели.

## **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**

[1-А.] Степашина, А. Г. Классификация бизнес-моделей в интернете // Проблемы экономики и информационных технологий: материалы 54-й научной конференции аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 23 – 27 апреля 2018 г. – Минск: БГУИР, 2018. – С. 94 – 95.

[2-А.] Степашина, А. Г. Особенности бизнес-модели «длинный хвост» // Современная наука: теория и практика, РИНЦ. – 22 марта 2018 г. С. 184-188.

[3-А.] Степашина, А. Г., Архипова, Л. И. Формирование бизнес-моделей в условиях трансформации бизнеса // Развитие современной науки: тенденции, проблемы, перспективы, РИНЦ. - 21 апреля 2018 г. С. 258-265.