

# КЛАССИФИКАТОР БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

© 2015 БОНДАРЕВА Т. И.

УДК 004.942

## Бондарева Т. И. Классификатор бизнес-моделей, ориентированный на бизнес-процессы

Целью статьи является создание классификатора бизнес-моделей деятельности предприятия, ориентированного на внутреннюю среду организации, ее бизнес-процессы. Приведена характеристика этапов развития бизнес-моделирования при управлении деятельностью предприятия. Проведен анализ существующих подходов к классификации бизнес-моделей. Обоснована актуальность разработки принципиально нового классификатора моделей бизнеса, который будет достаточно полно отображать многообразие существующих видов бизнес-моделей, иметь четко выраженные границы разделов и возможность следования классификационным признакам при идентификации того или иного вида бизнеса. Предложен подход и разработан классификатор моделей бизнеса, ориентированный на внутреннюю среду предприятия, ее бизнес-процессы, основанный на способах формирования потока доходов.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, классификатор, поток доходов, ключевой ресурс.

**Рис.:** 4. **Библ.:** 13.

**Бондарева Татьяна Ивановна** – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н. Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт» (ул. Чкалова, 17, Харьков, 61070, Украина)

**E-mail:** bond\_tat@ukr.net

УДК 004.942

## Бондарева Т. И. Класифікатор бізнес-моделей, орієнтований на бізнес-процеси

Метою статті є створення класифікатора бізнес-моделей діяльності підприємства, орієнтованого на внутрішнє середовище організації, її бізнес-процеси. Наведено характеристику етапів розвитку бізнес-моделирования при управлінні діяльністю підприємства. Проведено аналіз існуючих підходів до класифікації бізнес-моделей. Обґрунтовано актуальність розробки принципово нового класифікатора моделей бізнесу, що буде досить повно відображати різноманіття існуючих видів бізнес-моделей, мати чітко виражені границі розділів і можливість дотримання класифікаційних ознак при ідентифікації того або іншого виду бізнесу. Запропоновано підхід і розроблено класифікатор моделей бізнесу, орієнтований на внутрішнє середовище підприємства, його бізнес-процеси, що ґрунтується на способах формування потоку доходів.

**Ключові слова:** бізнес-модель, класифікатор, потік доходів, ключовий ресурс.

**Рис.:** 4. **Бібл.:** 13.

**Бондарева Тетяна Іванівна** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Національний аерокосмічний університет ім. М. Е. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Чкалова, 17, Харків, 61070, Україна)

**E-mail:** bond\_tat@ukr.net

UDC 004.942

## Bondariva T. I. A Classifier for Business Models, Focused on Business Processes

The article is aimed at creating a classifier for business models of enterprise's activity, focused on the internal environment of organization, its business processes. A description of stages of the business modeling development in the management of enterprise is provided. An analysis of existing approaches to classification of business models has been conducted. The actuality of developing a fundamentally new classifier for business models that will adequately display diversity of existing business models, have distinct border sections and possibility of following the classification signs in the identification of a particular type of business, has been substantiated. An approach has been proposed and a classifier for business models has been developed, which is focused on the internal environment of enterprise, its business processes, based on the means of forming an income flow.

**Key words:** business model, classifier, revenue flow, key resource.

**Pic.:** 4. **Bibl.:** 13.

**Bondariva Tetiana I.** – Candidate of Sciences (Engineering), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute» named after M. Ye. Zhukovskiy (vul. Chkalova, 17, Kharkiv, 61070, Ukraine)

**E-mail:** bond\_tat@ukr.net

С развитием информационных технологий изменились и подходы к управлению предприятием, стали более совершенными методы анализа эффективности деятельности, оценки качества управленческих решений и т. д. Все это стало возможным благодаря активному применению методологии бизнес-моделирования.

Первые шаги на пути к бизнес-моделированию были предприняты еще в 70-е годы прошлого века при реализации сложных крупномасштабных проектов совместно специалистами различных предметных областей. При этом анализ возникающих проблем требовал рассмотрения объектов управления как организационно-технических систем, в состав которых входят такие элементы, как персонал, оборудование, программное обеспечение и т. д. Это в свою очередь вызвало необходимость в разработке адекватных способов взаимоувязывания этих элементов.

Следующий шаг на пути к развитию методов описания деятельности организации стал возможным благодаря широкому внедрению персональных компьютеров и разработке новых информационных систем. В начале 1990-х годов на рынке появились первые программные продукты, предназначенные для решения задач моделирования бизнес-процессов. Также необходимо учитывать тот факт, что изменилась бизнес-среда функционирования предприятий (глобализация, доминирование рынка потребителя над рынком производителя, интернет и т. д.) Это привело к тому, что организации приходилось постоянно корректировать стратегию управления, вносить изменения, адаптироваться к постоянно меняющимся условиям функционирования. Процесс преобразований стал не разовым проектом в деятельности организации, а постоянно существующей необходимостью.

В настоящее время идеи бизнес-моделирования приобрели значительную актуальность и в Украине, причем не только со стороны научных и исследовательских кругов, но и со стороны практиков бизнеса. Это подтверждается постоянно растущим количеством научных работ в области исследования подходов к определению понятия бизнес-модели, разработки инструментов совершенствования деятельности компании, повышения эффективности управленческих решений и т.д. Также можно отметить тот факт, что во многих компаниях появились должности заместителя руководителя или целые подразделения по организационному развитию и анализу, оптимизации бизнес-процессов.

В настоящий момент не существует единой точки зрения и единого определения, что собой представляет бизнес-модель. Вопросы, связанные с пониманием сущности и особенностей функционирования бизнес-моделей отражены в работах таких зарубежных авторов, как О. Остервальдер [1], Д. Тисс [2], Дж. Мегретта [3], А. Сливотски [4], Г. Чесбро [5], Соолятэ А. Ю. [6]. Среди украинских ученых существенный вклад в изучение проблемы внесли З. Мокринская [7], Н. Ревуцкая [8], В. Чеглатонев [9].

Эффективность процесса управления организацией во многом определяется построением адекватной бизнес-модели и идентификацией ее местоположения в общей системе классификации, поскольку на практике очень важно зафиксировать бизнес-модель компании определенными организационными рамками. Это дает возможность более эффективно применять соответствующие методы управления, вытекающее из особенностей модели и условий ее формирования.

С этой целью в настоящее время разработано достаточно большое количество схем классификации моделей бизнеса, учитывающих как общие их характеристики, так и более детальное представление [5, 10 – 13]. Однако существующие классификации определяются целью, сформулированной авторским классификационным признаком, и не могут быть всеобъемлющими. Именно поэтому некоторые из представленных в литературе классификаций являются несколько размытыми: во-первых, позиции между некоторыми из их разделов весьма условны, во-вторых, не всегда соблюдается четкость в следовании отдельному классификационному признаку при идентификации той или иной бизнес-модели. Другие существующие подходы к классификации моделей бизнеса либо слишком лаконичны, либо повторяют рассмотренные ранее, но недостаточно полно отображают многообразие существующих бизнес-моделей. Все это определяет актуальность и практическую значимость выбранной темы исследования.

Целью статьи является создание классификатора бизнес-моделей деятельности предприятия, ориентированного на внутреннюю среду организации, ее бизнес-процессы.

Процессный подход к организации управления бизнесом сегодня является одним из реальных способов, позволяющих существенно улучшить основные показатели деятельности предприятия, повысить его конкурентоспособность и снизить издержки.

Задачи управления организацией и выбора адекватной бизнес-модели достаточно многообразны вследствие большого круга их практического применения. Это многообразие определяет сочетание различных признаков, по которым можно классифицировать модели бизнеса. Таким образом, встает вопрос о создании принципиально новой классификации моделей бизнеса, которая отвечала бы следующим требованиям:

- ✦ достаточно полно отображать многообразие существующих видов бизнес-моделей;
- ✦ иметь четко выраженные границы разделов;
- ✦ иметь возможность четкого следования классификационным признакам при идентификации того или иного вида бизнеса.

В основу классификатора можно положить подход к определению сущности бизнес-модели. При этом выделяют два подхода:

- ✦ ориентированный на бизнес-процессы / роли (подход, направленный внутрь предприятия);
- ✦ ориентированный на ценность / клиента (подход, направленный на внешнее окружение предприятия).

Первый подход связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий (фокус внимания направлен внутрь предприятия). Второй подход предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создаёт для внешних клиентов, а также на результаты деятельности.

Рассмотрим типологию бизнес-моделей в соответствии с первым принципом. Управляющим фактором в данном случае можно выделить то, как предприятие формирует свой доход, а вместе с ним и прибыль, т. е. способ формирования дохода ляжет в основу построения классификатора бизнес-моделей деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий.

Можно выделить следующие способы формирования дохода:

- ✦ продажа активов, т. е. продажа прав собственности на определенный продукт / услугу;
- ✦ плата за использование, т. е. оплата за пользование определенным продуктом / услугой (чем больше продукт используется, тем больше потребитель платит), например, оплата услуг мобильной связи в зависимости от количества потребленных минут, посуточная оплата проживания в отеле, оплата доставки груза из одного места в другое и т. д.;
- ✦ абонентская плата (подписка), т. е. оплата времени доступа к использованию продукта / услуги, например, оплата получения журнала или газеты, оплата абонемента в фитнес-центр и т. д.;
- ✦ аренда / лизинг (распоряжение), т. е. плата за временную передачу эксклюзивных прав на использование конкретного актива на определенный срок (отличие от платы за использование или покупки заключается в том, что оплата производится частями ежепериодно, а не единовременно крупной суммой, например, оплата аренды автомобиля, жилья и т. д.);

- ✦ комиссионное вознаграждение / гонорар, т. е. плата за «сводничество», например, биржевой брокер, торговый агент и т. д.

Следующим фактором, который необходимо учитывать при формировании бизнес-модели, является вид ключевого ресурса, используемый компанией. Ресурсы можно разделить на несколько категорий: физические – это материальные активы; интеллектуальные – это права на использование объектов интеллектуальной собственности, патенты и т. д.; человеческие – это трудовые ресурсы; финансовые – это наличные деньги, ценные бумаги и т. д.

Ещё одним классификационным признаком может стать форма собственности на ключевой ресурс. В этом случае ресурсы могут быть собственными (постоянное владение) или несобственными (временное владение на период осуществления сделки). На рис. 1 представлена классификация бизнес-моделей предприятия в соответствии с выше рассмотренными классификационными признаками.

Далее рассмотрим более детально каждый способ формирования дохода и типовые бизнес-модели, которые при этом могут быть использованы.

На рис. 2 представлена классификация бизнес-моделей, формирующих поток доходов от продажи активов. Если рассматривать продажу собственных и несобственных финансовых ресурсов, то можно говорить о модели бизнеса трейдера.

Субъект, продающий физические активы собственного производства, называется производителем, а при продаже физических активов, которые не являются собственностью продавца, имеет место торговля (оптовая или розничная).

Производственная модель позволяет производителю работать непосредственно с покупателями, сокращая, таким образом, дистрибьюторские каналы. Она дает возможность лучше понимать предпочтения клиентов, а также более качественно и результативно их обслуживать.

Если речь идет о продаже собственных интеллектуальных активов, то можно говорить об изобретателе (человеке, который изобрел что-либо или занимается изобретениями), а продажа несобственных интеллектуальных активов относится к модели продавца интеллектуальной собственности.

Если рассматривать бизнес-модели, которые формируют доход за счет получения платы за использование, то в отношении права собственности на ресурсы можно сказать, что они могут быть только собственными. В этом случае можно распоряжаться всеми перечисленными выше видами ресурсов: финансовыми, физическими, интеллектуальными и человеческими. При этом существуют такие виды моделей бизнеса: измеряемое потребление (оплата объема фактически использованных услуг, например, авансовая оплата за определенное количество минут в сети мобильной связи) и измеряемая подписка (оплата доступа к определенной порции контента, например, количество просмотренных страниц).

Лицензирование в технологической сфере, когда владельцы патента предоставляют право на его использование в обмен на лицензионную плату, является наглядным примером модели бизнеса, формирующей доход за счет платы за использование объектов интеллектуальной собственности.

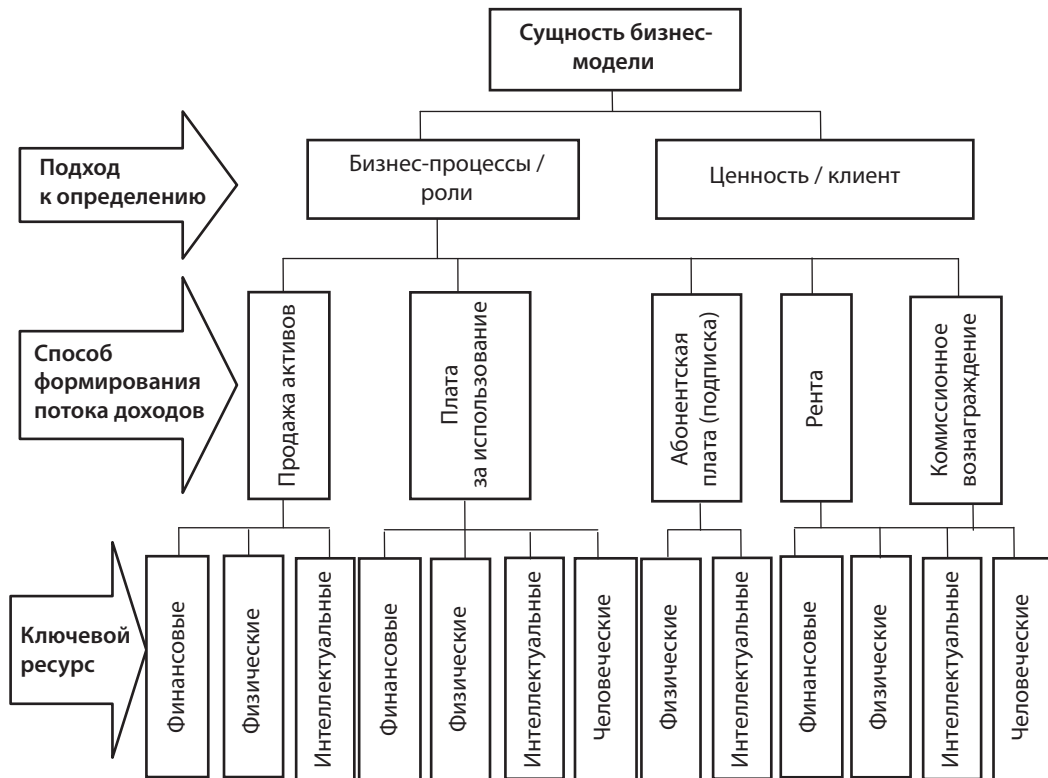


Рис. 1. Классификация бизнес-моделей предприятия

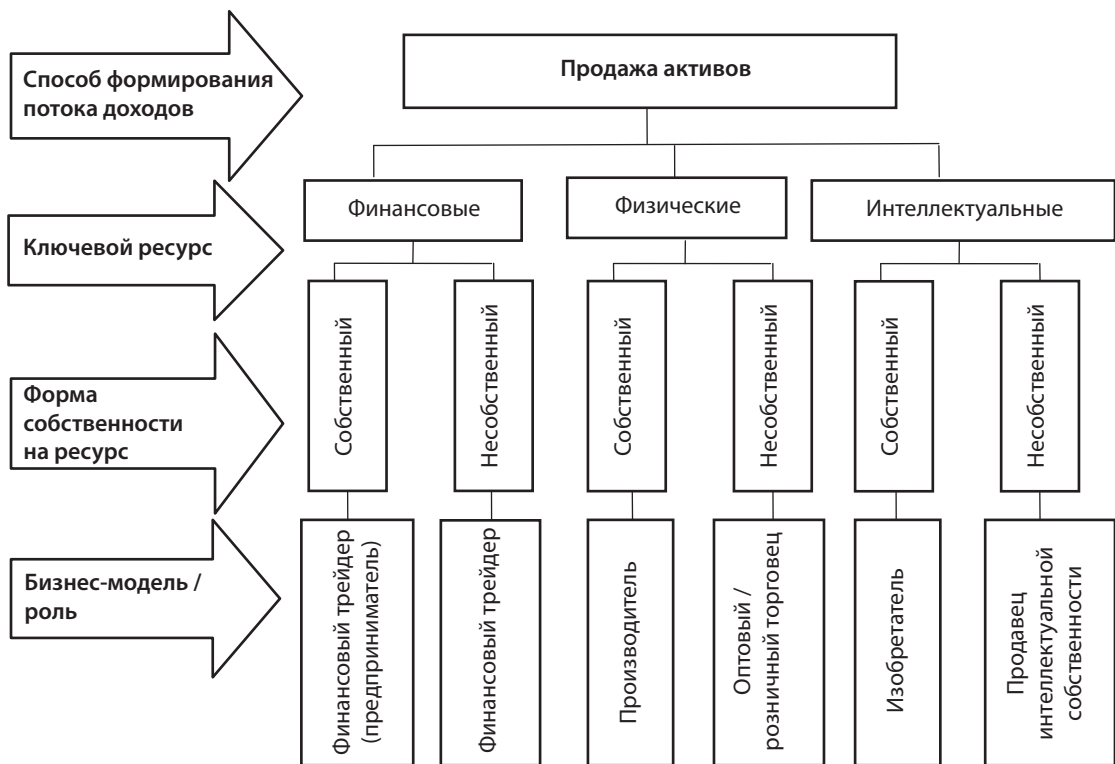


Рис. 2. Классификация бизнес-моделей, формирующих поток доходов от продажи активов

Примером бизнес-моделей, формирующих доход путем взимания платы за использование человеческих ресурсов, являются аутстаффинг (вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере для сохранения статуса малого предприятия) и телеработа (дистанционная форма организации труда, при которой сотрудник выполняет работу за компьютером в домашних условиях в рамках «виртуального офиса»).

Подписные бизнес-модели могут базироваться на использовании собственных и несобственных физических ресурсов. К таким моделям можно отнести: контент-сервисы (текстовый, аудио или видео контент, который предоставляется подписавшимся пользователям), провайдеры (предлагают возможность пользования сетью за месячную плату), комьюнити или членство в объединении (доход формируется на основе взносов, добровольных пожертвований, продажи вспомогательных товаров), стимулирующий маркетинг (таргетированная реклама) и рекламные сети.

Рассмотрим классификацию бизнес-моделей, позволяющих формировать доход за счет получения арендной платы (рис. 3).

В данном случае распоряжаться можно всеми четырьмя видами ресурсов. При этом интеллектуальные и финансовые ресурсы могут быть только собственными, а физические и человеческие – как собственные, так и несобственные. Если субъект бизнеса имеет в своем распоряжении финансовые ресурсы, которые он сдает в аренду за соответствующую плату (кредит, например), то речь идет о банкире. Собственник физических активов формирует свой доход путем

сдачи их в аренду / лизинг, это лендлорд (арендодатель), т. е. в обмен на арендную плату покупатель приобретает право использовать продукт в соответствии с соглашением. При этом, если права собственности на сдаваемые в аренду активы нет, то речь идет о субаренде. При передаче права на использование интеллектуального продукта в соответствии с соглашением можно говорить о лицензировании. Лизинг персонала – это использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации.

Рассмотрим более детально модели бизнеса, привлекающие выгоду из того, что выполняют роль посредника и получают комиссионное вознаграждение. Брокер выступает от имени клиента и работает за определенное вознаграждение в виде комиссионных. В данном случае активы, которыми может распоряжаться брокер, могут быть всех перечисленных выше видов (финансовые, физические, интеллектуальные и человеческие), и все они не являются его собственными (рис. 4).

#### ВЫВОДЫ

Таким образом, был построен классификатор моделей бизнеса, базирующийся на подходе к определению понятия бизнес-модели с точки зрения внутреннего описания предприятия, его бизнес-моделей. Применение данного классификатора на практике даст возможность быстро и качественно определить вид модели бизнеса, ее местоположение в общей системе классификации, а также структуру ее основных элементов. Это позволит на самых ранних этапах анализа определить наиболее выгодные позиции, обусловленные определен-

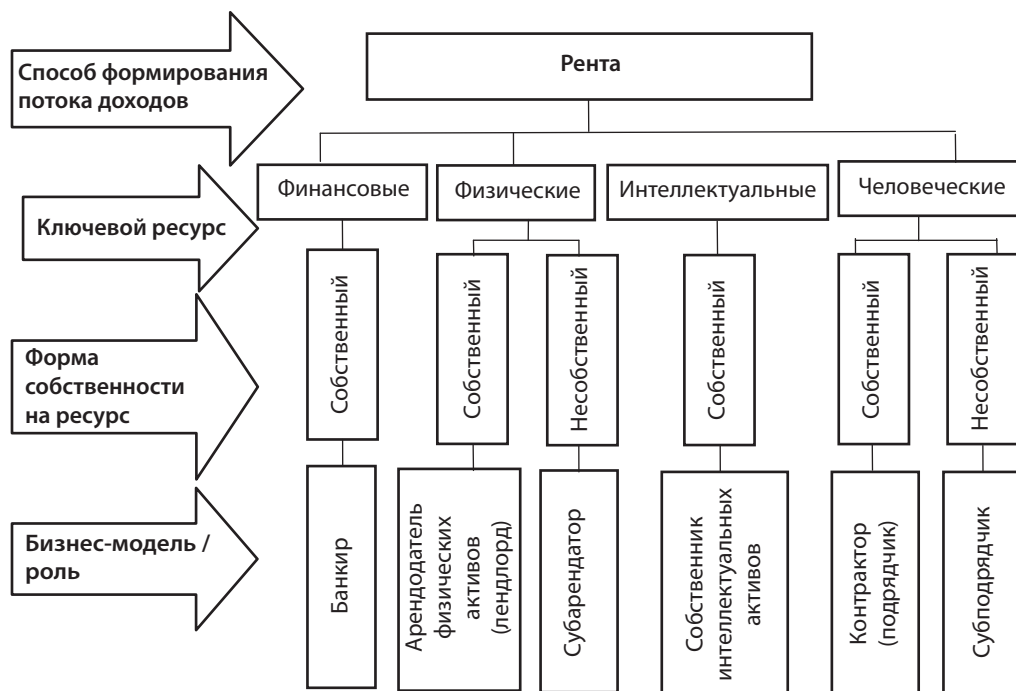


Рис. 3. Классификация бизнес-моделей, формирующих доход за счет арендных платежей

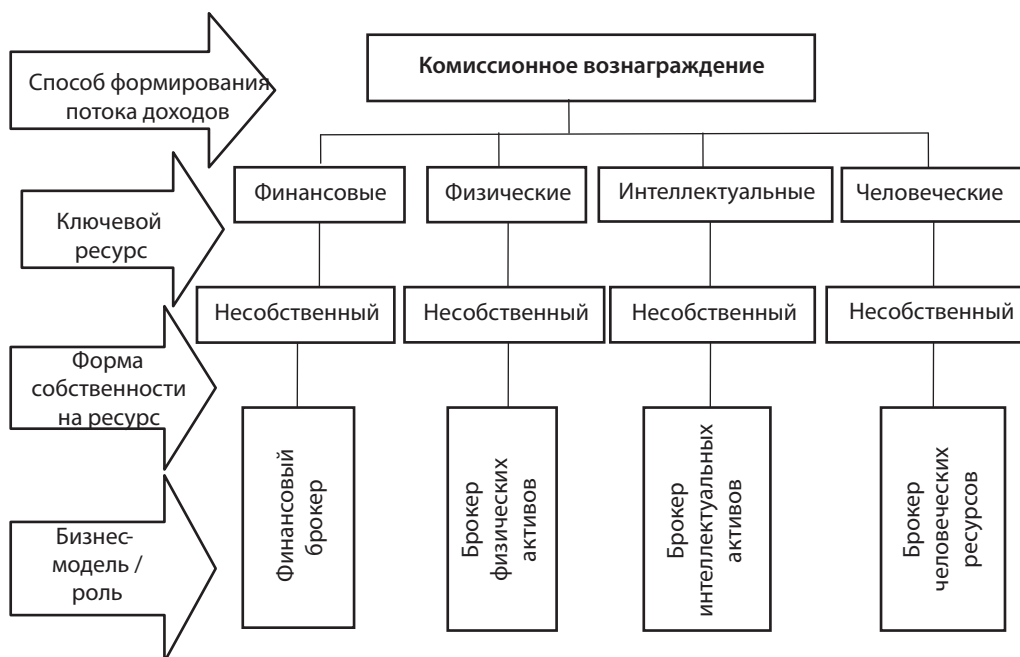


Рис. 4. Классификатор бизнес-моделей, формирующих доход на основе коммиссионного вознаграждения

ным сочетанием ресурсов, осуществлять контроль над всей цепочкой создания ценности, а также разработать рекомендации по наиболее эффективному управлению бизнесом, извлекая при этом максимальную выгоду.

Направления дальнейших исследований:

1. Разработать классификатор моделей бизнеса в соответствии со вторым подходом к определению понятия бизнес-модели, ориентированного на внешнюю среду организации, т.е. ценность / клиента.

2. Создать репозиторий моделей бизнеса с описанием их основных характеристик, узких мест, преимуществ и недостатков, что позволит выделить наиболее эффективные элементы в цепочке создания ценности,

а также возможные резервы для усовершенствования модели или повышения эффективности деятельности.

3. Разработать идентификаторы типовых рисков для каждой модели бизнеса из приведенной классификации, что позволит субъектам бизнеса обратить перво-степенное внимание на возможные неблагоприятные ситуации в хозяйственной деятельности и вовремя отреагировать на них.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Osterwalder, A. Business Model Generation / A. Osterwalder, P. Yves. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2010. – 282 p.

**2. Teece, D. J.** Business Models, Business Strategy and Innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. – 2010. – № 43 (2/3). – P. 172–194.

**3. Magretta, J.** Why Business Models Matter / J. Magretta // Harvard Business Review. – 2002. – № 80 (5). – P. 86–92.

**4. Сливотски А.** Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 175 с.

**5. Chesbrough, H.** The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. – 2002. – № 11 (3). – P. 529–555.

**6. Сооляттэ А. Ю.** Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инновация / А. Ю. Сооляттэ // Менеджмент инноваций. – 2010. – № 1 (09). – С. 6–15 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?id=110>

**7. Мокринська З. В.** Алгоритм формування бізнес-моделі авіакомпанії / З. В. Мокринська // Проблеми системного підходу в економіці : електронне наукове фахове видання. – 2011. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_3/Mokrinska\\_311.htm](http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm)

**8. Ревуцька Н. В.** Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України) : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н. В. Ревуцька. – К. : КНЕУ, 2005. – 259 с.

**9. Чеглатонев В. І.** Споживча цінність як основа бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку / В. І. Чеглатонев // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3 (т. 1). – С. 223–227.

**10. Сооляттэ А. Ю.** Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация / А. Ю. Сооляттэ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business\\_models\\_finexpert\\_09.pdf](http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf)

**11. Остервальдер А.** Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблшер, 2013. – 288 с. – (Серия «Сколково»).

**12. Дебелак Д.** Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации / Д. Дебелак / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Гребенников», 2009. – 256 с.

**13. Weill, P.** Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms / P. Weill, T. W. Malone, V. T. D'Urso // MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.

## REFERENCES

Chesbrough, H., and Rosenbloom, R. S. "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies". *Industrial and Corporate Change*, no. 11 (3) (2002): 529-555.

Chehlatoniev, V. I. "Spozhyvcha tsinnist iak osnova biznes-modeli operatora stilnykovoho zv'iazku" [Consumer value as the basis of the business model of the operator of cellular communication]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 3 (2009): 223-227.

Debelak, D. *Biznes-modeli: Printsipy sozdaniia protsvetaishchey organizatsii* [Business models: Principles for creating a thriving organization]. Moscow: Grebennikov, 2009.

Mokrynska, Z. V. "Alhorytm formuvannia biznes-modeli aviakompanii" [The algorithm of forming the airline business model]. [http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2011\\_3/Mokrinska\\_311.htm](http://archive.nbuu.gov.ua/e-journals/pspe/2011_3/Mokrinska_311.htm)

Magretta, J. "Why Business Models Matter". *Harvard Business Review*, no. 80 (5) (2002): 86-92.

Ostervalder, A., and Pine, I. *Postroenie biznes-modeley* [Building of business models]. Moscow: Alpina Pabliher, 2013.

Osterwalder, A., and Yves, P. *Business Model Generation* Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Revutska, N. V. "Formuvannia biznes-modeli pidpriemstva (za materialamy pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy)" [Formation of the company business model (based food industry Ukraine)]. *Dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01*, 2005.

Sooliatte, A. Yu. "Biznes-modeli kompaniy: opredelenie, evoliutsiia, klassifikatsiia" [Business model: definition, evolution, classification]. [http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business\\_models\\_finexpert\\_09.pdf](http://mkozloff.files.wordpress.com/2010/02/business_models_finexpert_09.pdf)

Sooliatte, A. Yu. "Biznes-model - kluch k razvitiuu biznesa na osnove innovatsiy" [Business model - the key to business development based on innovation]. <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?id=110>

Slivotski, A. *Migratsiia tsennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra?* [Value Migration. What would happen to your business the day after tomorrow?]. Moscow: Mann, 2006.

Teece, D. J. "Business Models, Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*, no. 43 (2/3) (2010): 172-194.

Weill, P., Malone, T. W., and D'Urso, V. T. "Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms". *MIT Sloan School of Management Working Paper* (2004).