

О.Г. Мандрик, *м.э.н.*,

Т.П. Стасеня

*УО «Витебский государственный
технологический университет»,*

Витебск, Республика Беларусь

O. G. Mandrik, T. P. Stasenia

EI «Vitebsk State

Technological University»,

Vitebsk, Republic of Belarus

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ

THEORETICAL AND ANALYTICAL ASPECTS OF COMMERCIAL BUSINESS MODEL FORMATION

Аннотация. Данная статья посвящена формированию коммерческой бизнес-модели, которая позволяет увидеть слабые и сильные стороны предприятия, эффективно использовать ресурсы, а также определять пути дальнейшего развития и проведения экономической политики. Моделирование позволяет увидеть все рабочие процессы в общем или подробном виде. По данному направлению рассмотрены разные подходы и методики, определены основные сведения, которые включаются в бизнес-модель.

Ключевые слова: модель, моделирование, бизнес-процесс, бизнес-функция, бизнес-модель.

Abstract. This article is devoted to the formation of a commercial business model that allows you to see the strengths and weaknesses of the enterprise, effectively use resources, as well as to determine the ways of further development and implementation of economic policy. Modeling allows you to see all workflows in a General or detailed view. In this area, different approaches and techniques are considered, the basic information that is included in the business model is defined.

Keywords: model, modeling, business process, business function, business model.

Постановка проблемы. Развитие производственных технологий, перепроизводство, конкуренция, снижение покупательской способности населения ужесточают условия работы предприятий. Возникает необходимость видеть всю хозяйственную деятельность предприятия в понятных и символических образах для принятия ключевых решений на завтра и дальнейшее развитие.

Бизнес (англ. business – дело, занятие, предприятие) – деятельность, направленная на систематическое получение прибыли. В английском языке термин «бизнес» используется для всех оттенков значения понятия «дело».

Модель (фр. modele от лат. modulus «мера, аналог, образец») – система, исследование которой служит средством для получения информации о другой системе; представление некоторого реального процесса, устройства или концепции [1]. Также, модель есть абстрактное представление реальности в

какой-либо форме, предназначенное для представления определенных аспектов этой реальности и позволяющее получить ответы на изучаемые вопросы [2].

При рассмотрении значения термина «моделирование» остановимся на двух классических определениях:

- во-первых, под моделированием понимают процесс построения модели, которая является образом оригинала и содержит основные и важные его черты и свойства;
- во-вторых, моделирование является процессом исследования функционирования системы.

Анализ предыдущих исследований и публикаций. Понятие «бизнес-модель» можно рассматривать как результат взаимодействия 2-х самостоятельных терминов «бизнес» и «модель».

В настоящее время нет единой точки зрения и одного определения, что такое бизнес-модель.

Рассмотрим, какие определения и характеристики бизнес-модели используют авторы известных работ в данной области (таблица 1).

Таблица 1

Подходы к определению понятия бизнес-модели

Автор	Предлагаемое определение
Н. Карр	«Бизнес-стратегия – это теория, а бизнес-модель – гипотеза» [3]
К. Прахалад, В. Рамасвами	«Концепция бизнес-модели – унифицированная единица анализа, которая помогает понять процесс создания стоимости, которая является результатом привлечения многих видов ресурсов и результатом многих процессов. Бизнес-модель организации – это логика соединения ресурсов и способностей для того, чтобы последовательно достигать их принципиальных целей и осуществлять бизнес-деятельность. Кроме того предложено, чтобы это была такая конфигурация ресурсов и способностей, которая позволит фирме создавать уникальную ценность» [4]
А. Остервальдер	«Бизнес-модель – это абстрактная концептуальная модель, которая иллюстрирует логику создания добавленной стоимости (прибыли)» [5]
А. Остервальдер, И. Пинье	«Бизнес-модель – это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода» [5]
Г. Чесборо	«Бизнес-модель – это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли» [6]
А. Сливотски	«Бизнес-модель – это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании» [7]
Г. Хэмел	«Бизнес-концепция и бизнес-модель сделаны из одного и того же теста: бизнес-модель – это просто бизнес-концепция, претворенная в жизнь. Успешная бизнес-модель порождает свою собственную интеллектуальную гегемонию» [8]

Цель статьи – исследование подходов и процессов построения коммерческой бизнес-модели для принятия эффективных решений по управлению, организации и производственной деятельности предприятия в условиях рыночной конкуренции.

В современном понимании существует два подхода по определению понятия «бизнес-модель» (табл. 2), которые базируются на:

1. бизнес-процессах (ролях) (так называемая внутренняя бизнес-модель предприятия);
2. ценностях (клиентах) (так называемая внешняя бизнес-модель предприятия).

Таблица 2

Распределение определений бизнес-модели по двум подходам

Подход	Определение
Ориентация на бизнес-процессы (роли)	«Бизнес-модель – это взгляд на предприятие, сконцентрированный на самых значимых для бизнеса параметрах» [9]
	«Бизнес-модель предприятия – это отображения реально существующего или планируемого в будущем бизнеса (предприятия) в такой форме, которая может наглядно продемонстрировать все значимые свойства и особенности предприятия, связанные с его способностью получать прибыль и быть конкурентоспособным» [10]
	«Бизнес-модель – это представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду в компаниях в рамках единой системы» [11]
Ориентация на ценность (клиента)	«Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие формы стоимости» [12]
	«Бизнес-модель – это способ, которым компания создает ценность для клиентов и получает от этого прибыль» [13]

Первый подход направлен внутрь самого предприятия и связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий.

Второй подход, направлен на внешнее окружение предприятия и предусматривает ориентацию на ценности, которые предприятие создает для внешних предприятий (клиентов), а также на результаты деятельности самого предприятия.

Выбор подхода зависит от цели деятельности предприятия.

Практиками современного бизнеса активно изучаются научные и исследовательские работы о моделировании бизнес-процессов. При организации экономически выгодного производства бизнес-модель позволяет получить ответы на главные вопросы:

1. Какую продукцию (услугу, работу) производить (оказывать, выполнять)?
2. Как производить (оказывать, выполнять) рационально?
3. Что надо сделать для достижения наилучших результатов в

деятельности предприятия?

Основу бизнес-модели составляют бизнес-процессы, связанные в единое целое бизнес-функциями.

Логически завершенная цепочка взаимосвязанных и повторяющихся видов деятельности, в результате которых предприятие может использовать свои ресурсы для переработки объекта с целью достижения определенных измеримых результатов или создания продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей, определяет бизнес-процесс предприятия (рис. 1).

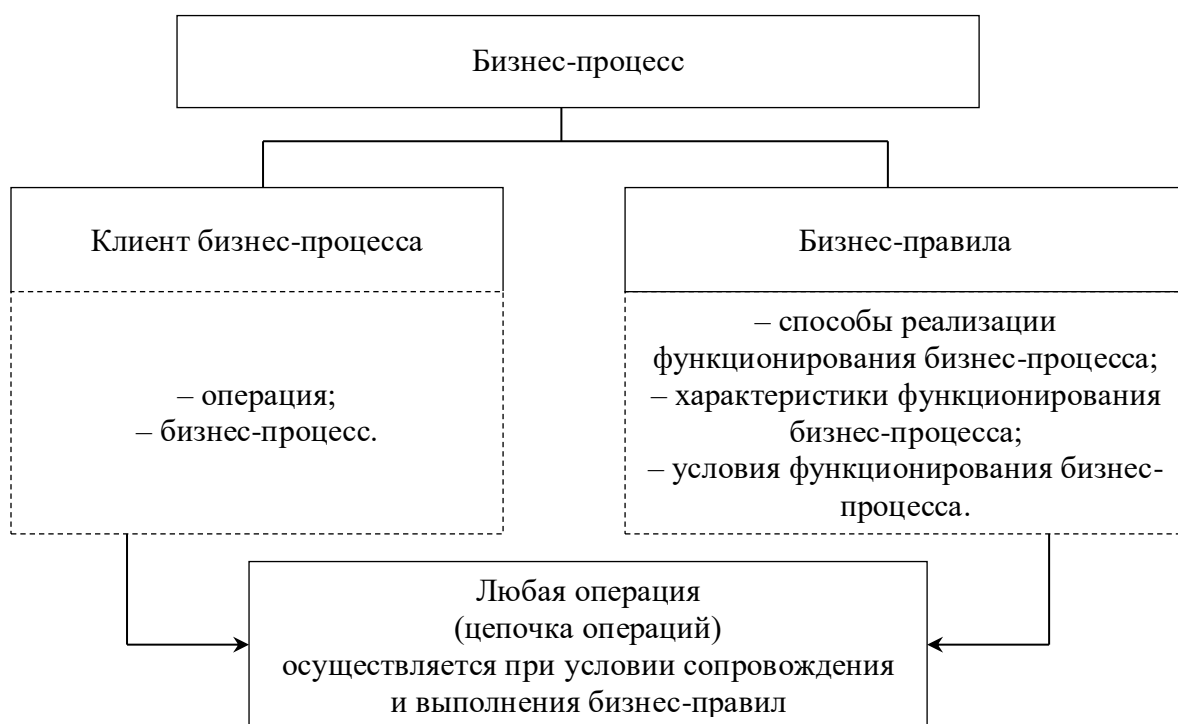


Рис. 1. Бизнес-процесс и его взаимосвязанные составляющие

Любая бизнес-функция представляет собой специфический тип работы (операций, действий), которая непосредственно выполняется над продуктами или услугами по мере их дальнейшего продвижения в бизнес-процессе. Как правило, организационная структура предприятия сама определяет свои бизнес-функции. Такая работа начинается с определения функций высшего руководства и непосредственно через функции управления среднего и нижнего уровня, а заканчивается – функциями, которые возлагаются на производственный персонал.

В моделировании бизнес-процессов можно выделить два подхода, которые представлены на рис. 2:



Рис. 2. Подходы, используемые в моделировании бизнес-процессов предприятия

Модель бизнес-процесса можно представить как формализованное (графическое, табличное, текстовое, символьное) описание, которое отражает реально существующую или предполагаемую деятельность предприятия. Основные сведения о бизнес-процессе, которые включаются в модель, представлены на рис. 3.

В моделировании бизнес-процессов можно использовать разные методики (методологии), которые определяют последовательность действий, необходимых для построения модели в соответствии с нотацией (язык). В свою очередь, язык моделирования имеет свои: синтаксис – условные обозначения различных элементов и правила их сочетания; семантику – правила толкования моделей и их элементов.

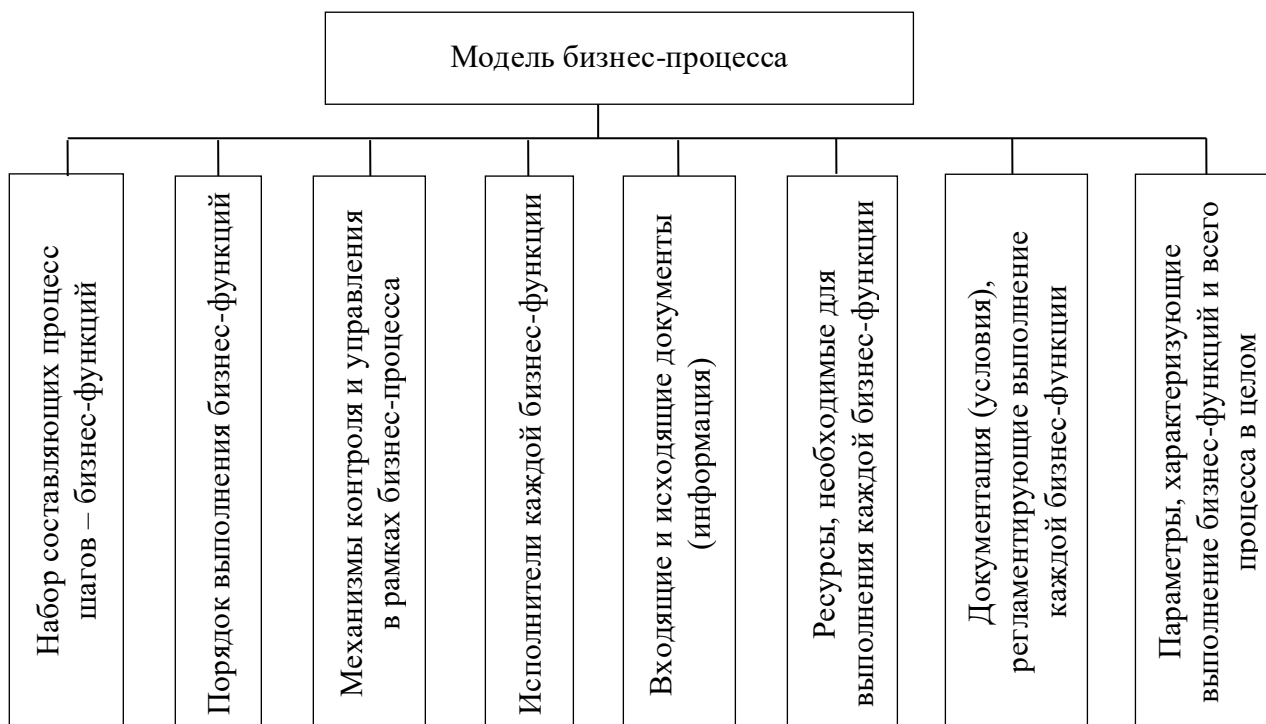


Рис. 3. Основные сведения, включаемые в бизнес-модель предприятия

Построение модели необходимо начинать с определения и описания функциональности моделируемого бизнес-процесса в целом, т.е. с построения контекстной диаграммы. В терминах входа, выхода, управления и механизмов описывается взаимодействие модели с окружающим миром (рис. 4). В контекст модели также необходимо указать цель моделирования, область и точку зрения, в которой отражается позиция лица (объекта), на которого возлагается ответственность за выполнение работы моделируемого бизнес-процесса.

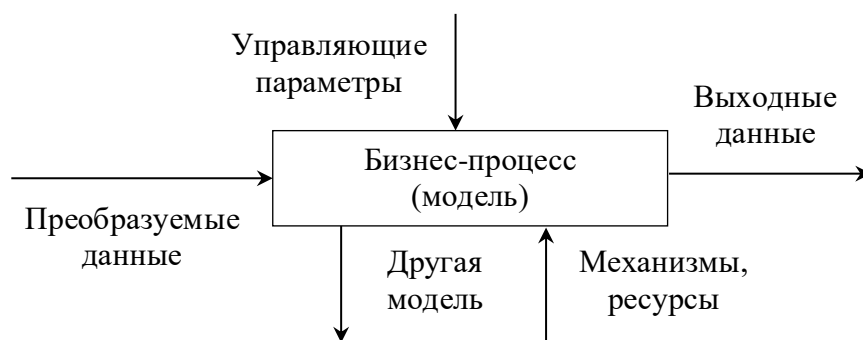


Рис. 4. Контекстная диаграмма модели (диаграмма верхнего уровня)

Следующий этап работы – это функциональная декомпозиция бизнес-процесса, т.е. расщепление моделируемого бизнес-процесса на подпроцессы с сохранением синтаксиса предыдущего (верхнего) процесса. Дробление подпроцессов происходит до необходимого уровня подробности. Результатом декомпозиции являются отдельные диаграммы декомпозиции каждого процесса бизнес-модели (рис. 5).

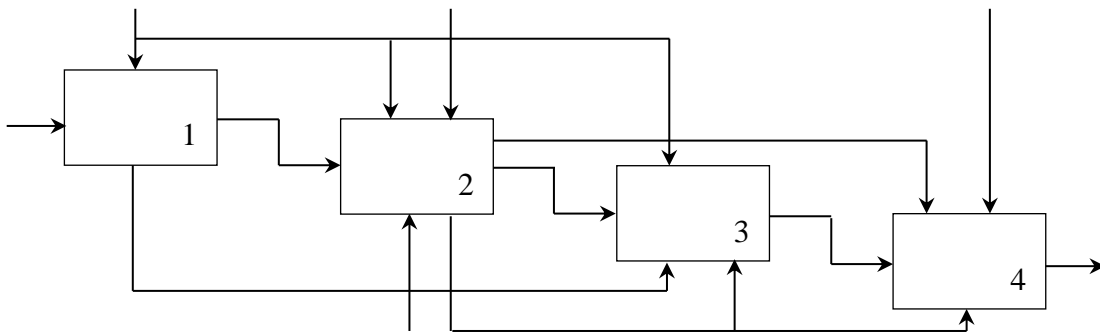


Рис. 5. Диаграмма декомпозиции модели (бизнес-процесса)

Для устранения ошибок моделирования после прохождения очередного шага декомпозиции проводится экспертиза, где экспертам необходимо указать соответствуют или нет реальные бизнес-процессы созданным диаграммам. Адекватно составленная бизнес-модель в дальнейшем позволит наглядно представлять недостатки, которые существуют в данной модели, перенаправлять и усовершенствовать бизнес-процессы, проводить необходимые анализы, связанные со стоимостью производства, а также выступать главной площадкой для разработки информационной системы.

При использовании любого метода моделирования главным понятием выступают связи, которые служат для описания взаимоотношений объектов друг с другом и значимость их влияния.

Предприятия применяют модели бизнес-процессов для различных целей, что позволяет на будущее определить тип и структуру разрабатываемой модели (рис. 6).

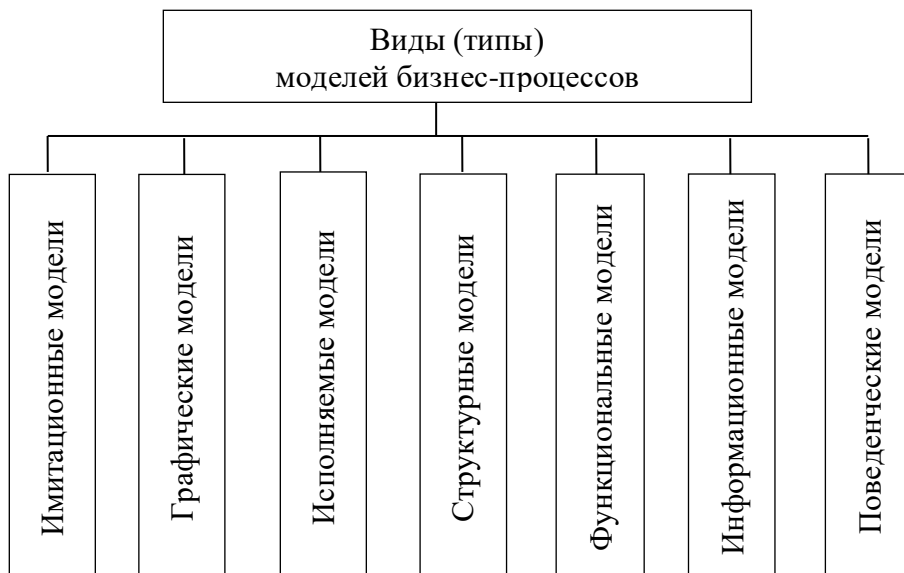


Рис. 6. Бизнес-модели, разрабатываемые предприятиями

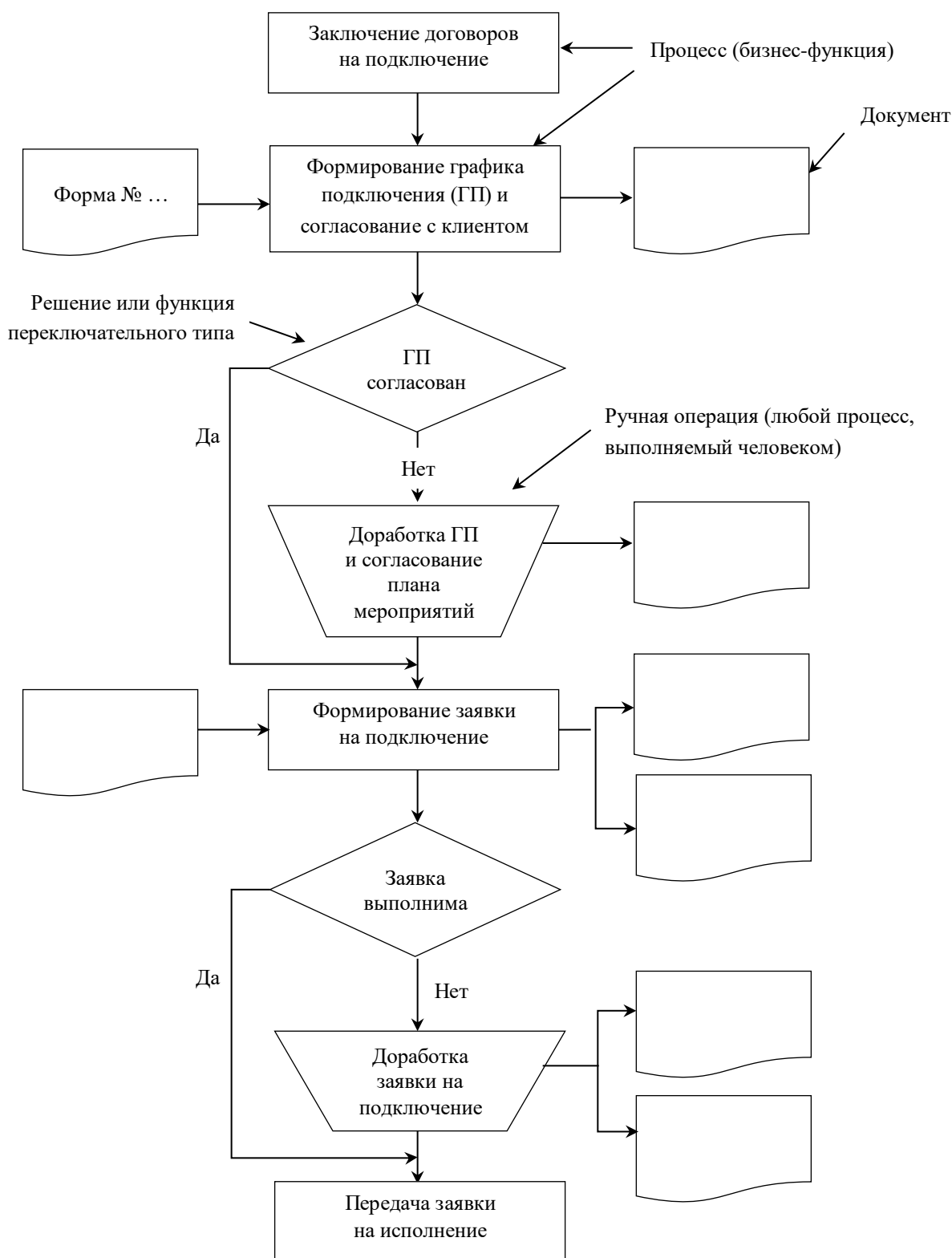


Рис. 7. Пример описания бизнес-процесса в виде блок-схемы

1. Формирование графика подключения и согласование с клиентом. Данный процесс отвечает за формирование графика подключения опций и согласование с клиентом наполнения опций и времени подключения. Как правило, каждый процесс сопровождается оформлением всей необходимой документацией, которая является отчетной для исполнителя и предприятия. Формы документов могут быть установленного образца для определенного

предприятия.

2. График подключения согласован. Эта функция включает в себя блок ветвления и позволяет рассмотреть: какой процесс выполняется в случае, если график подключения согласован; какой процесс будет выполняться, если график подключения не согласован.

В случае согласования графика подключения осуществляется переход на следующую бизнес-функцию «Формирование заявки на подключение».

Если согласования графика подключения не произошло, то будет выполнен переход на бизнес-функцию «Доработка графика подключения и согласования плана мероприятий». Этот процесс позволяет выявить все недочеты и разработать проект мероприятий по устранению этих причин. Только после устранения всех не учтенных моментов происходит переход на следующий бизнес-процесс «Формирование заявки на подключение».

При выполнении данной функции оформляется вся необходимая сопроводительная и отчетная документация.

3. Формирование заявки на подключение. Этот процесс отвечает за полное формирование и оформление заявки. При выполнении данной функции также оформляется вся сопроводительная и отчетная документация.

4. Заявка выполнима. Этот процесс включает в себя блок ветвления.

В случае выполнения заявки осуществляется переход на следующую функцию «Передача заявки на выполнение».

Если выполнение заявки невозможно по каким-либо причинам, то уточняются причины невыполнения и выявляются все дополнительные нюансы, не позволяющие выполнение заявки. После устранения причин, связанных с невыполнением данной функции, осуществляется переход на процесс «Передача заявки на исполнение».

При выполнении данной функции оформляется вся необходимая сопроводительная и отчетная документация.

5. Передача заявки на исполнение. Эта функция отвечает за непосредственное выполнение подключения специалистом всех необходимых опций. Выполнение данного процесса отражается в сопроводительной и отчетной документации.

После выполнения всех процессов, в соответствии с алгоритмом, для оформления договора и выполнения специалистом заявки на подключение, бизнес-процесс считается завершенным, что позволяет переходить на выполнение других бизнес-процессов со своими бизнес-функциями.

Основные результаты исследования. Практическое значение исследования заключается в оценке значимости бизнес-моделирования, бизнес-инжиниринга в современном ведении бизнеса. Для получения качественной информационной модели необходимы теоретическая и аналитическая подготовка и опыт работы с моделями. Бизнес-модель предприятия или организации представляет собой сложную систему взаимосвязей больших массивов данных разного назначения.

Выводы. В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что качественная визуализация бизнес-модели, адекватные обобщенные

схемы бизнес-процессов позволяют:

- увидеть сильные и слабые стороны предприятия;
- разработать проекты эффективного использования производственных и трудовых ресурсов;
- оптимизировать структуру предприятия;
- определить пути развития предприятия в конкурентной и динамичной среде;
- быстро выполнять все внутренние изменения, которые могут стать определяющими для всей деятельности предприятия.

Список литературы

1. ISO/IEC/IEEE 24765:2010 Systems and software engineering – Vocabulary IEEE Std 1233 –1998 (R2002) IEEE Guide for Developing System Requirements Specifications.
2. Когаловский, М. Р. и др. Глоссарий по информационному обществу, Москва, 2009. – 160 с.
3. Шингарев, А. В. Построение бизнес-модели корпорации, ориентированной на развитие [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m74/3.htm>.
4. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня: пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
5. Остервальдер, А., Пинье, И. Построение бизнес-моделей, Москва, 2013. – 288 с.
6. Оганесян, Т., Медовников, Д. Собака пока на сене // Эксперт [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2011/08/sobaka-poka-na-sene/>.
7. Хэмел, Г. Воглавереволуции, Санкт-Петербург, 2007. – 368 с.
8. Сливотски, А. Миграция ценности. Что будет с нашим бизнесом после завтра, Москва, 2006. – 432 с.
9. Джонсон, М., Кристенсен, К., Кагерманн, Х. Обновление бизнес-модели, Harvard Business Review, №3, 2009. – С. 63.
10. Котельников, В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями, Москва, 2007. – 96 с.
11. Волонтей, В. История бизнес-моделирования [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: http://www.businessstudio.ru/procedures/business/modeling_history/full/.
12. Федоренко, А. Стратегия предприятия vs. Бизнес-модель предприятия [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <http://www.socium.com.ua/>.
13. Сооляттэ, А. Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инновация, Менеджмент инноваций, №1 (09), 2010. – С. 6-15.
14. Меркушова, Н. И., Павлюк, А. К. Использование конструкта «бизнес-модель» в современном предпринимательстве, Вопросы экономики и управления, № 2 (2), 2015. – С. 100-105.
15. Лычкина, Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов, Москва, 2012. – 254 с.
16. Варжапетян, А. Г. Имитационное моделирование на GPSS/H, Санкт-Петербург, 2007. – 384 с.
17. Стрекалова, Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа, Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена, № 92, 2009. – С. 96.
18. Фролова, Л. В., Кравченко, Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия, Киев, 2012. – 384 с.
19. Дебелак, Д. (2009) Бизнес-модели: принципы создания процветающей организации, Москва, 2009. – 256 с.