

**Т.И. Кубасова,
И.Д. Елин,
И.Д. Елина**

ИЗМЕНЧИВОСТЬ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ РЫНКА

В статье рассматриваются варианты изменчивости бизнес-моделей в условиях неопределенности. Описывается термин «бизнес-модель» и приводятся примеры наиболее часто используемых бизнес-моделей в современном бизнес-сообществе. В статье делается акцент на требования мобильности предпринимателей в условиях неопределенности. Уделяется внимание факторам, которые влекут изменения в бизнес-моделях, а также приведены варианты формирования одной из новейших бизнес-моделей. В статье сделан вывод о важности для предпринимателей выбора верной бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель; современные бизнес-модели; трансформация бизнес-моделей; экосистемы; системы управления.

**T.I. Kubasova,
I.D. Elin,
I.D. Elina**

VARIABILITY OF BUSINESS MODELS UNDER CONDITIONS MARKET UNCERTAINTIES

The article examines the options for the variability of business models under conditions of uncertainty. The term «business model» is described, and examples of the most used business models in the modern business community are given. The article focuses on the requirements for mobility of entrepreneurs in the face of uncertainty. The article focuses on the factors that lead to changes in business models, and also provides options for the formation of one of the newest business models. The article concludes that it is important for entrepreneurs to choose the right business model.

Keywords: business model; modern business models; transformation of business models; ecosystems; management systems.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в современном мире, который находится в условиях неопределенности, а также характеризуется высоким уровнем внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции, важное место на уровне стратегического планирования предприятий уделяется разработке эффективных и стратегически ориентированных бизнес-моделей, которые позволяют обеспечить ценностное превосходство по сравнению с конкурентами.

Целью статьи является изучение процесса изменчивости бизнес-моделей в условиях неопределенности рынка. Поставленная цель определяет основные задачи, рассматриваемого в статье исследования:

– обзор существующих трактовок бизнес-моделей;

– анализ трансформации существующих и появления новых бизнес-моделей в условиях неопределенности рынка.

В современной практике имеется большое количество интерпретаций термина «бизнес-модель». Данный термин появился в работах авторов по экономической теории в 40-х гг. XX в., но тогда термин не получил соответствующего внимания и на протяжении долгих лет использовался совместно с понятием «корпоративная стратегия». И только в 90-х гг., с появлением персонального компьютера и электронных таблиц, термин «бизнес-модель» получил широкое распространение. Данные инструменты позволили предпринимателям экспериментировать, тестировать, а также планировать суммы затрат и потоки поступления доходов. С помощью работы с таблицами предприниматели смогли вносить быстрые изменения в бизнес-модели и видеть, как эти изменения влияют на их бизнес сегодня и в будущем [11].

В научной практике существуют два основных подхода к определению понятия «бизнес-модели»:

1. Направленные на производственные процессы и/или роли. В данном подходе основной целью организации становится построение внутренней системы, а также поиск внутренних резервов для получения прибыли (монетизации) [8].

2. Направленные на потребности и ценности пользователя/покупателя. В данном подходе делается акцент на внешнюю среду компании [8].

Также в специальной литературе встречается множество авторских концепций в отношении термина «бизнес-модель».

Так, по мнению российского бизнес-консультанта В.А. Гусакова, бизнес-модель компании – это то, как и за счет чего она зарабатывает деньги. Бизнес-модели характеризуют пять важных показателей, такие как: цели и видение компанией своих перспектив, ее структура и система управления, рынки и продукты компании, корпоративная культура, цепочка создания ценностей внутри компании [4].

В.Ю. Котельников определяет бизнес-модель как метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные – ресурсы, способности компании и инновации – в экономические результаты деятельности [5].

А. Сливотски, известный консультант, а также создатель ряда работ по менеджменту и экономической теории, утверждает, что модель бизнеса – это то, как компания выбирает потребителя, определяет и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, формулирует, 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 [2].

Довольно часто на практике можно столкнуться с тем, что термины «бизнес-модель» и «стратегия» используются как синонимы либо второй термин включают в состав бизнес-модели как один из ее компонентов.

Однако между данными явлениями есть существенные различия. Стратегия основывается на общем анализе внешней и внутренней среды компании и разработке долгосрочных целей. А бизнес-модель, напротив, связана со сравнительно близкими целями развития, она скорее представляет собой тактику, так как дает точные ответы на вопросы, как достичь целей.

Большинство компаний применяют в своей деятельности уже существующие и проверенные на практике бизнес-модели, лишь совершенствуя их, чтобы найти конкурентные преимущества. Так, в таблице представлены популярные бизнес-модели, которые наиболее часто используются крупными транснациональными компаниями.

Наиболее популярные бизнес-модели *

Название и краткое описание бизнес-модели	Пример
Аффилирование – в данной бизнес-модели основной акцент уделяется поддержке других сторон с целью эффективной продажи и получения прибыли от успешных сделок. Аффилированные организации обычно получают либо плату за продажу, либо плату за показ. Компания имеет доступ к диверсифицированной клиентской базе без дополнительной маркетинговой и сбытовой деятельности	Amazon Store; Pinterest
Банкомат – в данной бизнес-модели клиент оплачивает проданные продукты наперед, еще до того, как компания покрывает сопутствующие расходы. Возникающую в результате ликвидность можно использовать для погашения долгов или инвестирования в другие области	American Express; Dell; PayPal; Groupon
Бритва и лезвие – в данной бизнес-модели базовый продукт предлагается по низкой цене или отдается даром, в то время как дополнительные товары, необходимые, чтобы пользоваться базовым продуктом, продаются по высокой цене, обеспечивая значительную долю дохода. Цена первоначального продукта снижает барьеры, мешающие клиентам совершить покупку, но она покрывается за счет перекрестного финансирования последующих стабильных продаж. Обычно эти продукты технологически связаны друг с другом, закрепляя данный эффект	Gillette; Hewlett-Packard; Nespresso; Amazon Kindle
Гарантированная работоспособность и наличие – в данной бизнес-модели компания ставит во главу угла потребности клиента и соответствующим образом формирует ценностное предложение. Шаблон можно применить ко всем аспектам бизнеса	IBM; Hilti
Длинный хвост – в данной бизнес-модели основная доля прибыли приходится не на продукты-блокбастеры, а на «длинный хвост» нишевых продуктов, которые сами по себе не требуют больших объемов и не обеспечивают большой маржи. Если предлагать разнообразие таких продуктов в больших количествах, совокупная выручка от мелких продаж выливается в приличную сумму	Amazon Store; Netflix; YouTube
Дополнительные возможности – в данной бизнес-модели основной продукт предлагается по конкурентной цене, а общая стоимость существенно увеличивается за счет многочисленных опций. В конечном счете клиент может заплатить больше, чем рассчитывал изначально, зато он выигрывает от приобретения дополнительных возможностей, удовлетворяющих его специфические потребности	SAP; Sega
Перекрестные продажи – в данной бизнес-модели при использовании этой бизнес-модели к предложению добавляются товары и услуги стороннего бизнеса, что благотворно сказывается на существующих ключевых умениях и ресурсах. Особенно в розничной торговле компании с легкостью предоставляют дополнительные продукты и предложения, не связанные с основным направлением их деятельности. Таким образом удовлетворяется больше потребностей потенциальных клиентов и генерируется дополнительный доход при относительно незначительных изменениях существующей инфраструктуры и активов	Shell; IKEA; Tchibo; Aldi

Название и краткое описание бизнес-модели	Пример
Самообслуживание – в данной бизнес-модели создание стоимости частично перекладывается на клиентов в обмен на более низкие цены. Такой шаблон особенно подходит для тех этапов процесса, которые приносят клиентам низкую воспринимаемую стоимость, но предполагают большие издержки. Клиенты выигрывают от эффективности и экономии времени. Эффективность можно даже повысить, так как в некоторых случаях этапы создания стоимости займут меньше времени и будут более целенаправленными	McDonald's; IKEA
Управление данными о клиентах – в данной бизнес-модели новая стоимость создается за счет сбора и обработки данных о клиентах для внутреннего пользования или для передачи третьей заинтересованной стороне. Доход поступает либо от продажи информации непосредственно другим сторонам, либо от управления данными для собственных целей компании, например, для того чтобы повысить эффективность рекламы	Amazon Store; Google; Payback; Facebook
Электронная коммерция – в данной бизнес-модели традиционные товары или услуги поставляются только посредством интернет-каналов, что позволяет снижать накладные расходы, связанные с управлением инфраструктурой отделений. Клиенты выигрывают от удобства и более широкого ассортимента, в то время, как компании могут интегрировать продажи и дистрибуцию в другие внутренние процессы	Zappos; Amazon Store; Asos
Freemium – в данной бизнес-модели базовая версия продукта предлагается бесплатно в надежде убедить покупателей приобрести со временем премиум-версию. Бесплатное предложение привлекает максимально возможное для компании количество клиентов, в то время как доход обеспечивается премиум-пользователями (которых обычно меньше)	Hotmail; LinkedIn; Skype; Dropbox

* Составлена на основе интернет-источников и [1].

Из данных, указанных в таблице, можно сделать вывод, что многие транснациональные компании используют несколько бизнес-моделей одновременно. Так, компания Google применяет в своей деятельности следующие бизнес-модели: аукцион; оплата по факту использования; управление данными о клиентах.

Использование разных бизнес-моделей или их смешанное применение дает компаниям преимущества, а именно удовлетворение разных потребностей большего количества пользователей. Чаще всего компании, которые применяют несколько бизнес-моделей в своей деятельности, управляют несколькими проектами одновременно.

В условиях современного мира предпринимателю необходимо правильно выбрать и настроить бизнес-модель, а также своевременно принять решение об ее смене или корректировке.

События в мире изменяются стремительными темпами. Так, ярчайшим примером, когда многим предпринимателям пришлось пересматривать свою деятельность в очень ограниченные сроки, является пандемия коронавирусной инфекции 2020 г.

Для эффективной стратегии до COVID-19 не требовалось создание новой бизнес-модели, достаточно было подсмотреть на рынке уже существующую.

Например, большинство ресторанов работало по одной из стандартных бизнес-моделей, но каждое заведение фокусировало свою стратегию на определенной категории клиентов.

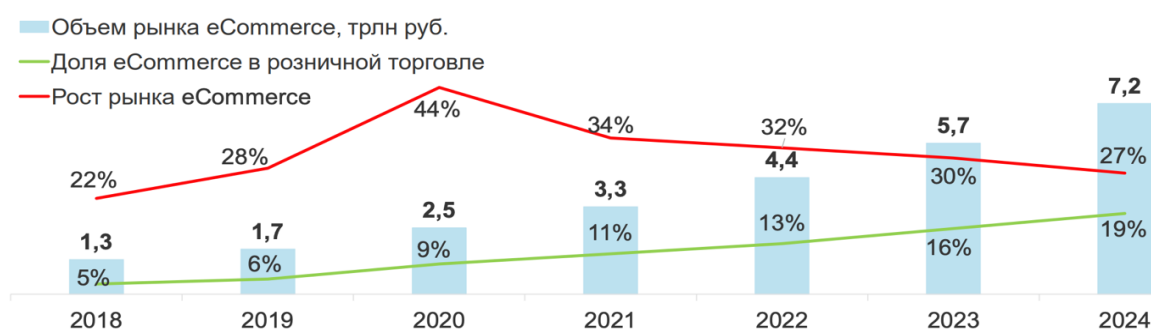
Во время трансформации бизнес-моделей в условиях пандемии одной из основных задач бизнеса было сфокусироваться на вариантах работы. Для некоторых компаний единственным возможным форматом работы, позволяющим минимизировать риски заражения сотрудников и не упустить потребителя, остался только переход в онлайн-формат.

Кэтлин Хоган, глава отдела кадров Microsoft, отметила: «Пандемия коронавируса поставила нас всех перед необходимостью думать, жить и работать по-новому. Мы предложили максимальную гибкость для поддержки индивидуальных стилей работы, при этом уравнивая потребности бизнеса и обеспечивая соблюдение правил нашей внутрикорпоративной культуры» [10].

В бизнес сообществе 2020 г. назвали годом начала «золотой эпохи» видеоконференций [6]. Перевод части сотрудников на удаленный формат работы заставил многие компании думать над реорганизацией некоторых бизнес-процессов или перерабатывать всю свою систему с нуля. Вместе с тем оказалось, что большую часть работы можно выполнять из дома при должной организации «онлайн» взаимодействия.

Потребитель тоже перешел в онлайн, отказавшись от товаров и услуг, неспособных удовлетворить спрос в режиме онлайн.

По оценкам российского аналитического агентства Data Insight, влияние пандемии на темпы прироста объема интернет-торговли российских компаний составит не менее 6 % в среднем в год до 2024 г. Совокупный дополнительный прирост за счет факторов пандемии за эти годы составит 4,4 трлн р. из 23,3 трлн р. общего объема рынка за эти годы (рис.) [9].



Объемы электронной коммерции в России до 2024 г.

Три месяца карантина привели в онлайн-торговлю не менее 10 млн покупателей, основными причинами данного обстоятельства являются:

- сокращение количества походов в магазин, которое сохранится еще несколько месяцев;
- работа в удаленном режиме 5–7 млн чел.;
- перемещение части «удаленщиков» в дальние пригороды или менее крупные города, где ограничен «офлайновый» ассортимент;

– резкий прирост географии, мощности и аудитории крупнейших игроков рынка eGrocery [9].

И здесь становится очевидным тот факт, что выживают лишь те бизнес-модели, которые достаточно гибки и мобильны, чтобы за короткий промежуток времени перейти в онлайн-режим и предложить потребителю тот продукт, который будет отвечать новым повышенным стандартам безопасности – личной и продуктовой.

Отличительной особенностью бизнес-моделей и систем управления, применяемых в настоящее время большинством крупных компаний, является их принадлежность к экосистемам. Построение полноценной и развитой экосистемы пока еще является для многих компаний сложной задачей. Однако отдельные глобальные явления, могут помочь или, наоборот, воспрепятствовать развитию экосистем в бизнесе. Так, в данный момент существует два основных способа формирования экосистем:

1. Создание собственных продуктов. В данном варианте компания-владелец формирует свою экосистему путем создания новых проектов и (или) приобретением в свой портфель мелких проектов. В данный момент так формируется объединенная экосистема «Сбербанка», Mail.ru group и «МегаФона» – «Сбер», данная экосистема пополняет свой портфель путем покупки и создания продуктовых решений, так же на российском рынке путем только создания собственных решений формируется экосистема «Яндекса» – «Яндекс.Плюс».

Данный вариант формирования экосистем прежде всего интересен персонам, которые умеют генерировать идеи, но не имеют достаточных знаний или умений для их реализации, а компания-владелец экосистемы может за счет своей стабильности и умений реализовывать интересные решения.

2. Создание партнерских объединений. Данный формат отличается от первого варианта тем, что компания – владелец крупного и значимого бренда предлагает партнерам сотрудничество под началом известного и уже весомого на рынке бренда. Таким образом в российской экономике формируется экосистема компании «МТС».

Данный вариант интересен тем, что расширения портфеля продуктовой линейки экосистемы являются выигрышными для обоих партнеров, так как компании за счет друг друга становятся сильнее на рынке, небольшие фирмы получают уже лояльную к бренду аудиторию, расширяя свое проникновение на рынок, а компания – владелец бренда находит новых клиентов за счет представленности на нестандартных рынках.

Ранее, рассматривая типологию бизнес-моделей, компании исходили из того, на чем основана модель, как происходит контакт с конечным пользователем [1]. Теперь же при исследовании новых типов прежде всего оцениваются методы соблюдения безопасности и повышения пользовательского комфорта, которые предпринимает бизнесмен. Фактор рабочего времени отошел на задний план, поскольку теперь важен исключительно результат, а не количество затраченного времени, плюс ко всему минимизация участников бизнес-процесса дает значительное преимущество обеим сторонам сделки.

Вероятность самостоятельного формирования новой глобальной бизнес-модели очень высока, поскольку, невзирая на потребности бизнеса и потребителей, практика показывает, что режим дистанционного оказания услуг и удаленной работы достаточно эффективен.

Тотальное изменение экосистем бизнеса во всех странах демонстрирует, что даже после пандемии мировая экономика не вернется в прежнее состояние. Это позволяет говорить об эволюции бизнес-моделей. Исследование Telesom Daily, в котором сообщается, что объем потребления интернет-трафика увеличился на 30 % в России и 40 % в мире, лишь подчеркивает то, что теперь ни одна бизнес-модель не сможет существовать лишь в офлайн-режиме [7].

Безусловно, переход на новый формат работы не касается промышленности, сельского хозяйства, металлургии и других областей, которые создают основную прибыль для экономики страны, поэтому, говоря о новых бизнес-моделях, стоит фокусироваться на тех отраслях экономики, которые не связаны с непрерывным производством продукции.

Итак, на основе вышесказанного можно сделать следующие выводы.

При формировании новых (пост COVID-19) бизнес-моделей выделим основные факторы, которые необходимо учитывать при выборе и создании новой бизнес-модели, эффективно действующей в условиях неопределенности и повышенной конкуренции:

1. Ценностное предложение. В условиях ограниченности передвижения и минимизации контактов изменяется ценность услуг и продуктов.

2. Демонстрация ценности бизнеса и продукции. Теперь важна доказательная ценность.

3. Возможность организации бизнес-процессов в рамках бизнес-модели.

4. Выравнивание всех элементов бизнес-модели. Необходимость кардинально пересмотреть не только результат, но и весь процесс, так как могут быть обнаружены элементы, которые не имеют цифровой альтернативы.

В заключение хотелось бы отметить, что сегодня не остается сомнений в том, что пандемия коронавирусной инфекции является мощнейшим экологическим, экономическим и социальным толчком для перехода социума и мирового хозяйства на новую ступень эволюции. Это требует не только пересмотра сложившихся и устоявшихся бизнес-моделей, но и создания новых, таких как экосистемы.

Список использованной литературы

1. Гасман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гасман, К. Франкенбергер, М. Шик. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 432 с.

2. Гилев Г.А. Применение бизнес-моделей в процессе стратегического позиционирования компании / Г.А. Гилев // Управление экономикой: методы, модели, технологии : материалы 14-й Междунар. науч. конф. В 2 т. Т. 1. – Уфа : УГАТУ, 2015. – С. 160–164.

3. Управление экономикой: методы, модели, технологии : материалы 15-й Междунар. науч. конф. В 2 т. – Уфа : УГАТУ, 2015.

4. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2 (34). – С. 38–42.
5. Трапезников С.И. Развитие бизнес-моделей компаний: организационные инновации / С.И. Трапезников // Инвестиции и инновации. – 2019. – № 1. – С. 115–118.
6. Бизнес-тренды 2020: дистанционная работа и новая сущность офиса. – URL: <https://www.forbes.ru/partnerskie-materialy/401355-biznes-trendy-2020-distancionnaya-rabota-i-novaya-sushchnost-ofisa> (дата обращения: 09.10.2020).
7. Как коронавирус изменил интернет-трафик. И что дальше. – URL: <http://tdaily.ru/news/2020/06/29/kak-koronavirus-izmenil-internet-trafik-i-cto-dalshe> (дата обращения: 09.10.2020).
8. Лето Л. Бизнес-модель – это что такое? Какие существуют бизнес-модели? / Л. Лето. – URL: <http://fb.ru/article/280202/biznes-model-eto-cto-takoe-kakie-suschestvuyut-biznes-modeli> (дата обращения: 09.10.2020).
9. Электронная торговля 2020–2024, прогноз Data Insight | Data Insight. – URL: https://datainsight.ru/DI_eCommerce2020_2024 (дата обращения: 09.10.2020).
10. Microsoft is letting more employees work from home permanently – The Verge. – URL: <https://www.theverge.com/2020/10/9/21508964/microsoft-remote-work-from-home-covid-19-coronavirus> (дата обращения: 09.10.2020).
11. What Is a Business Model? Business Models Explained. – URL: <https://articles.bplans.com/what-is-a-business-model-business-models-explained> (дата обращения: 09.10.2020).

Информация об авторах

Кубасова Татьяна Иннокентьевна – доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: kubasovati@bgu.ru.

Елин Иван Дмитриевич – магистрант, кафедра мировой экономики и экономической безопасности, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: i.d.elin@mail.ru.

Елина Ирина Дмитриевна – магистрант, кафедра инженерно-экономической подготовки, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: irina.pozdnyakova98@yandex.ru.

Authors

Kubasova, Tatyana I. – D.Sc. in Economics, Professor, Department of Management, Marketing and Service, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: kubasovati@bgu.ru.

Elin, Ivan D. – Master's Student, Department of World Economy and Economic Security, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: i.d.elin@mail.ru.

Elina, Irina D. – Master's Student, Department of Engineering and Economic Training, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: irina.pozdnyakova98@yandex.ru.