

УДК 338.22
ББК 65.290-2
Л-72

Вострокнутов Александр Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры системного анализа и обработки информации ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина»; тел.: 8(861) 2215858;

Лойко Валерий Иванович, доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой компьютерных технологий и систем ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина»; тел.: 8(861) 2215858

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА***

(рецензирована)

В статье обоснована необходимость разработки метода формирования и стратегического развития бизнес-модели для организаций малого бизнеса и был проведен сравнительный анализ существующих методологических подходов. В результате был осуществлен выбор базовых методов (подход А. Остервальдера, SWOT-анализ и метод построения стратегической карты) и разработана структурная схема предлагаемого метода.

Ключевые слова: метод, бизнес-модель, методика формирования, стратегическое развитие, малый бизнес.

Vostroknutov Alexander Evgenievich, Candidate of Economics, an associate professor of the Department of System Analysis and Information Processing of FSBEI HE "Kuban State Agrarian University"; tel: 8 (861) 2215858;

Loyko Valery Ivanovich, Doctor of Technical Sciences, professor, head of the Department of Computer Technologies and Systems of Kuban State Agrarian University; tel.: 8 (861) 2215858.

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMATION AND STRATEGIC
DEVELOPMENT OF A BUSINESS MODEL OF SMALL BUSINESS
ORGANIZATIONS**

(reviewed)

The article substantiates the need to develop a method for the formation and strategic development of a business model for small business organizations and a comparative analysis of the existing methodological approaches has been carried out. As a result, basic methods (A. Osterwalder's approach, SWOT-analysis and the method of constructing a strategic map) have been selected and a block diagram of the proposed method developed.

Keywords: method, business model, method of formation, strategic development, small business

* Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ (проект №18-010-00817 А).

Проблемам функционирования и развития организаций малого бизнеса посвящен большой пласт современных научных исследований, затрагивающий вопросы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, развитию финансовых инструментов, правовому регулированию деятельности, налоговому планированию и т.д. Это труды Филюшина Н.В., Байдукова В.А., Артемовой О.В., Рахманова О.М., Андиева С.В., Вышегородцева М.М., Глинского В.В., Беликова И.П., Костыгова С.О., Нурмухаметова А.В., Илюхиной Ю.Ю., Манукян С.П., Михайлюк О.Н., Ахметова А.Р. и др. [7, 12, 17] Однако, на наш взгляд, необходимо сместить фокус научных исследований в сторону создания инструментов проектирования и развития малого бизнеса, потому что адекватная ресурсная база уже создана и функционирует. Тогда как вопросам проектирования структуры бизнеса (бизнес-модели) и его стратегического развития уделено недостаточное внимание. Этот факт подтверждается основными тенденциями развития малого бизнеса, в частности в Краснодарском крае (таблица 1) [8, 10, 11]. Из приведенных данных видно, что число организаций малого бизнеса сокращается, а показатели деятельности имеют нестабильные темпы роста.

Таблица 1. Основные тенденции развития организаций малого бизнеса в Краснодарском крае

Показатели развития малого бизнеса	Годы				
	2014	2015	2016	2017	2018 (прогноз)
Количество организаций, тыс. ед.	282,2	282,9	323,5	326,8	327,5
Темпы роста, %	100	100,2	114,4	101,0	100,2
Средняя численность работников в организациях, тыс. чел.	602,5	572,3	553,8	556,5	557,7
Темпы роста, %	100	95,0	96,8	100,5	100,2
Выручка организаций, млрд. руб.	1605,8	1754,4	2004,3	2089,3	2189,4
Темпы роста, %	100	109,3	114,2	104,2	104,8

Таким образом, можно сделать вывод о необходимости разработки для организаций малого бизнеса метода формирования и стратегического развития их бизнес-модели.

Исследование научной и методической литературы показал, что на сегодня для формирования бизнес-модели используется шесть основных подходов (методов), опубликованные в трудах М. Льюиса, П. Тиммерса, Дж. Магретта, П. Друкера, К. Кристенсена, А. Остервальдера [1-5]. Результаты проведенного анализа методологических подходов к разработке бизнес-модели организаций приведен в таблице 2.

Таблица 2. Анализ методологических подходов к разработке бизнес-модели

Наименование метода	Достоинства метода	Недостатки метода	Возможность использования организациями малого бизнеса

Подход Питера Друкера (1994 г.)	Подход основывается на учете и анализе факторов внешней среды и их влияния на эффективность бизнеса. Основной идеей подхода является диверсификация ценностного предложения бизнес-модели в зависимости от изменений параметров внешней среды	Подход рассматривает бизнес-модель организации только в аспекте изменения ценностного предложения, т.е. с позиции спроса и предложения. Тогда как вопросы реализации предложенных изменений отсутствуют.	Подход может быть использован только при решении отдельных проблем на этапах развития организации
Подход Пола Тиммерса (1998 г.)	Подход основывается на моделировании информационных потоков между покупателем и продавцом, разработке архитектурной концепции продуктов и услуг в системах электронной торговли. Позволяет рассчитать потоки поступления доходов. Выделено 11 моделей зарождающихся систем электронной торговли и коммуникации	Подход ориентирован только на системы электронной торговли (интернет-магазин, аукцион, социальная сеть, поставщик услуг, тематическая платформа, информационный брокер и др.) и не рассматривает ресурсную (затратную) и рисковую составляющие бизнес-модели	Подход может быть применен только при архитектурном проектировании как отдельного канала сбыта, так и в целом всей бизнес-модели
Подход Майкла Льюиса (1999 г.)	Подход Майкла Льюиса развивает идею Пола Тиммерса в части разработки бизнес-моделей для систем электронной торговли и заключается в сведении понятия бизнес-моделирования к расчету прибыли	Подход ориентирован только на системы электронной торговли. Основной фокус исследования направлен на оптимизацию ценовой политики организаций и проблем привлечения клиентов	Подход может быть применен для проектирования бизнес-модели систем электронной торговли
Подход Джоан Магретта	Метод, предложенный Дж. Магретта обобщает подходы в разработке бизнес-моделей П. Тиммерса, П. Друкера, М.	Несмотря на развитие идей бизнес-моделирования,	Подход и предложенные инструменты можно

(2002 г.)	<p>Льюиса. Метод ориентирован на клиента и ценностного предложения, а сама бизнес-модель разделяется на два блока: создание ценности и доведение созданного предложения до клиента. Кроме того, метод закладывает предпосылки для проектирования бизнес-моделей проектов Start Up. Метод предполагает активное использование электронных таблиц</p>	<p>предложенный подход специализируется на совершенствовании и существующих бизнес-моделей (бизнес-истории организаций) с использованием информационных технологий</p>	<p>использовать только на этапе развития бизнеса. Представленные «бизнес-истории» ориентированы на сегмент крупного бизнеса</p>
<p>Подход Александра Остервальдера (2004 г.)</p>	<p>Метод предусматривает концептуальное бизнес-моделирование как существующих организаций, так и проектов Start Up. Вводится понятие шаблона бизнес-модели, в котором выделяется девять блоков, которые охватывают основные подсистемы организации: ценностное предложение, потребительские сегменты, каналы сбыта, технологии взаимоотношений с клиентами, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, партнеры, доходы и издержки. При этом концентрация усилий разработчика осуществляется на ключевых моментах.</p>	<p>Метод предусматривает только концептуальное проектирование бизнес-модели, при этом расчет численных значений таких категорий как цена, издержки, доходы и др. опускаются. Также следует отметить, что шаблон бизнес-модели не предусматривает описание конкурентной среды</p>	<p>Подход можно использовать для проектирования структуры бизнес-идеи. Разработаны методические рекомендации по заполнению блоков шаблона бизнес-модели</p>

Подход Клейтона Кристенсена (2008 г.)	Метод укрупняет блоки шаблона бизнес-модели, что приводит их к сокращению. Выделяются следующие блоки: ценностное предложение, бизнес-процессы, ресурсы и «формула получения дохода». Учет затрат (расчет и учет амортизации ресурсов) осуществляется в блоке ресурсы. По итогам разработки бизнес-модели осуществляется расчет маржи и выручки	Созданные проекты являются сложно тиражируемыми, так как созданный проект бизнес-модели будет неадекватен для использования в другой организации	Сложность расчетов и ориентация на сегмент крупного бизнеса делает невозможным использование данного подхода организациями малого бизнеса
---------------------------------------	---	--	---

Как видно из данных таблицы 2, подход, предложенный А. Остервальдером впервые охватывает описание структуры бизнеса всей организации, путем выделения в шаблоне бизнес-модели девяти блоков [2, 3]. Однако, данный подход специализируется на концептуальном проектировании бизнес-модели, т.е. игнорирует численные расчеты цены, выручки, затрат, прибыли и др. Кроме того, в шаблоне не предусмотрен блок описания конкурентной среды.

Современные исследования отечественных авторов по формированию бизнес-моделей рассматривают вопросы реализации подхода А. Остервальдера для различных отраслевых организаций: связь, сетевая торговля, агрофранчайзинг и др., обобщающий опыт организации бизнеса (Навальная Е.Г., Чернов Д.В., Мельникова Е.В., Бердников В.В., Курочкин П.А., Корешков О.В., Уколова Е.Г., Вергуненко Н.В., Котельников В.Ю., Козлова О.А., Беляев Ю.К., Андреев А.В. и др. [14, 15]). Тогда как предлагаемый к разработке метод будет направлен на разработку инструментов проектирования и развития бизнеса, ориентированных для любого предпринимателя.

Однако, разработав бизнес-идею, необходимо иметь стратегию ее развития. Под стратегией развития обычно понимается план действий или мероприятий, направленный на достижение миссии и целей организации.

Анализ экономической литературы позволил выделить следующие методы разработки стратегии: SWOT-анализ, пять сил конкуренции, стержневые компетенции, система сбалансированных показателей и др. [9, 13, 16]. Сравнительный анализ подходов к разработке стратегии развития организации приведены в таблице 3.

Таблица 3. Сравнительный анализ методов разработки стратегии развития организации

Наименование метода	Краткая характеристика	Достоинства	Недостатки
SWOT-анализ (К. Эндрюс)	Метод основан на исследовании сильных и слабых	Метод учитывает, как внутренние, так и внешние факторы,	Использует методы оценки, основанные на

	<p>сторон организации, а также ее возможностей и угроз. Основная цель – установить связи между сильными сторонами и ее возможностями, сильными сторонами и угрозами, а также возможностями и слабыми сторонами.</p>	<p>прост в использовании. Позволяет разработать стратегию на основе использования ее сильных сторон организации</p>	<p>интуиции эксперта, в т.ч. и при определении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз</p>
<p>Пять сил конкуренции (М. Портер)</p>	<p>Подход позволяет определить как сильные, так и слабые места организации на рынке и увидеть области, изменение которых может привести к повышению эффективности всей организации</p>	<p>Позволяет определить конкурентоспособную позицию на рынке и разработать стратегические мероприятия по ее достижению</p>	<p>Метод позволяет анализировать уже сложившиеся отношения на рынке без учета их изменений; не учитывает регулирующего влияния государства</p>
<p>Стержневые компетенции (Г. Хэмел, К. Прахалад)</p>	<p>Метод направлен на разработку уникальных (стержневых) компетенций, которые обеспечат лидерские позиции организации среди конкурентов</p>	<p>Метод позволяет определить уникальные свойства как самой организации, так и ее конечных продуктов</p>	<p>Не учитывает требования и влияние внешней среды</p>
<p>Система сбалансированных показателей (Р. Каплан и Д. Нортон)</p>	<p>Метод системы сбалансированных показателей направлен на формирование стратегической карты развития организации и разработки ключевых</p>	<p>Предусматривает разработку стратегической карты, отражающей взаимовлияние целей организации</p>	<p>Трудоемкий в реализации на этапе планирования и требует мониторинга разработанной системы сбалансированных</p>

	показателей эффективности, используемых для конкретизации и управления стратегическими мероприятиями		х показателей
--	--	--	---------------

Кроме того, в разрабатываемом методе предполагается использовать модель жизненного цикла И. Адизеса [6] в сочетании с методом когнитивного моделирования и системного подхода, подход к построению бизнес-модели организации А. Остервальдера в совокупности с методами экономического анализа, теории массового обслуживания и математического моделирования, методику проведения SWOT-анализа и методику построения стратегических карт, предложенную Р. Капланом и Д. Нортон. Структурная схема предлагаемого метода представлена на рисунке 1.

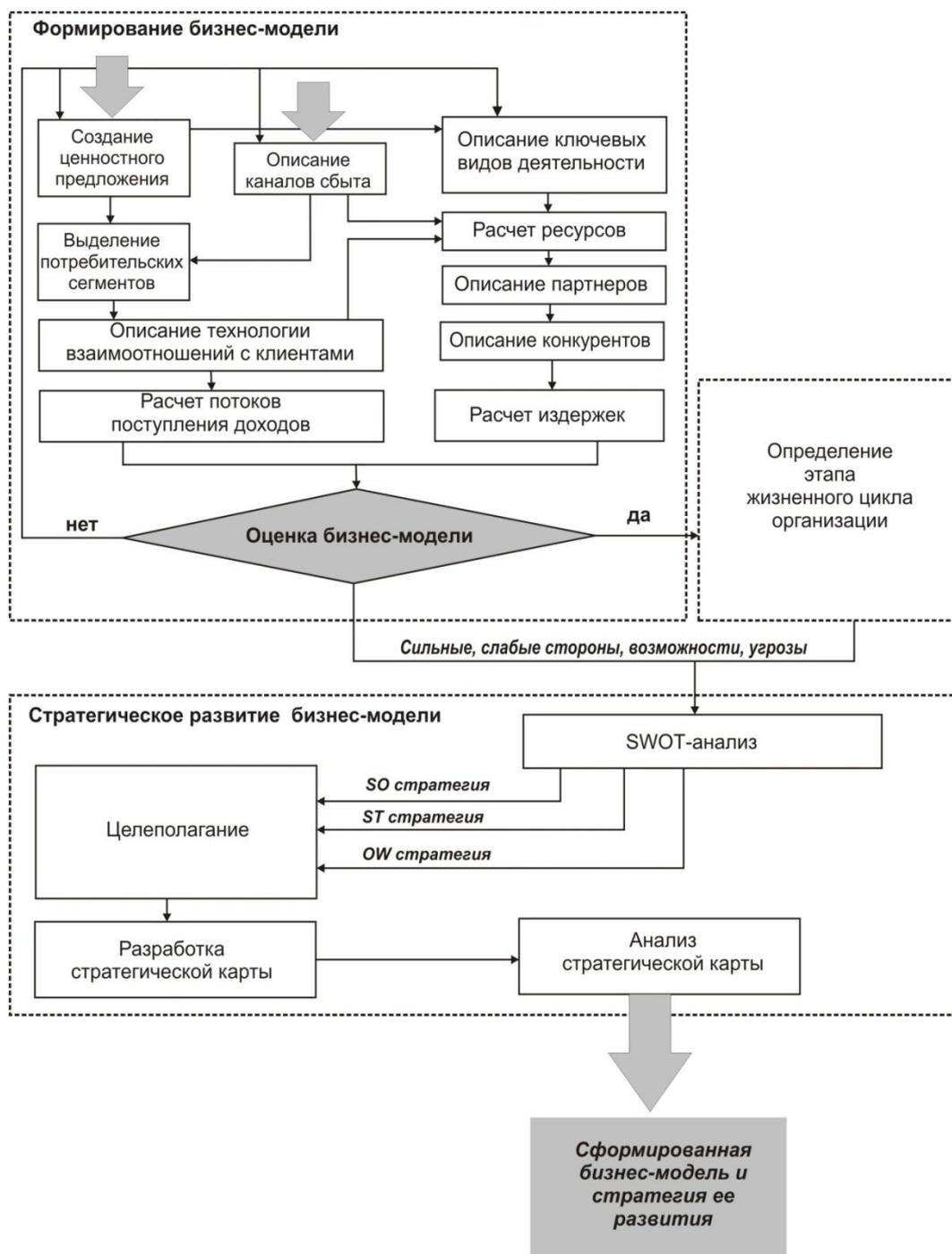


Рис. 1. Структурная схема метода формирования и стратегического развития бизнес-модели организаций малого бизнеса

Основным недостатком метода А. Остервальдера, как уже говорилось выше, является концептуальное моделирование структуры бизнеса, т.е. игнорирование численных расчетов таких как цена, выручка, затраты, прибыль и др., кроме того, в шаблоне бизнес-модели не предусмотрен блок описания конкурентной среды. Однако, используя данный подход в сочетании с методами экономического анализа, будет разработана методика, позволяющая рассчитать основные показатели эффективности.

Ключевым моментом доработки подхода будет являться разработка модели интегральной оценки ценностного предложения, основанной на методе математического моделирования и расчете количества клиентов, потребительского сегмента,

намеревающихся приобрести ценностное предложение, основанное на использовании теории массового обслуживания.

Разработка системы показателей эффективности бизнес-модели будет базироваться на модели жизненного цикла организации И. Адизеса. Для определения ключевых факторов риска наступления кризиса управления на различных этапах будут разработаны их когнитивные модели. В результате разработанная система показателей эффективности бизнес-модели будет использоваться не только для определения этапа жизненного цикла организации, но и для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организаций малого бизнеса.

Для построения стратегии развития бизнес-модели организаций малого бизнеса будет использована методика SWOT-анализа, в которой в качестве исходных данных для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз будут выбираться факторы по результатам оценки бизнес-модели организации с использованием предложенной системы показателей.

Для разработки стратегических инициатив, отражающих процесс реализации стратегии будет использована методика построения стратегических карт, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном, дополненная этапом целеполагания, предусматривающим выделение четырех категорий пространств инициирования целей (вышестоящими системами, подведомственными системами, внешней средой, самой исследуемой системой) и определение ключевого направления в разработанной стратегической карте за счет использования методологии когнитивного анализа.

Таким образом, обоснована необходимость разработки метода формирования и стратегического развития бизнес-модели для организаций малого бизнеса и был проведен сравнительный анализ существующих методологических подходов. В результате был осуществлен выбор базовых методов (подход А. Остервальдера, SWOT-анализ и метод построения стратегической карты) и разработана структурная схема предлагаемого метода.

Литература:

1. Joan Magretta, 2002. Why business models matter. Harvard Business Review.
2. Value proposition design: how to create products and services customers want / Osterwalder A. [etc]. John Wiley & Sons, 2014.
3. Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. Business model generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
4. Paul Timmers. Business Models for Electronic Markets. Journal on Electronic Markets, 1998
5. Peter F. Drucker, The Theory of the Business. Harvard Business Review, 1994.
6. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. Организационный и производственный менеджмент. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 512 с.
7. Артемова О.В., Осипова Т.Н. Малый и средний бизнес: ограничения, возможности и перспективы: монография. Челябинск: Сити Принт, 2010. 238 с.
8. Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е. Оценка развития малого бизнеса Краснодарского края // Экономико-правовые аспекты реализации стратегии модернизации России: поиск модели эффективного социоэкономического развития: сборник статей международной научно-практической конференции. Краснодар, 2016. С. 10-16.

9. Воган Э. Ключевые стратегические инструменты / пер. с англ. Москва: Бинوم. Лаборатория знаний, 2015. 456 с.

10. Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Кубрак Ю.О. Оценка развития малого бизнеса Краснодарского края и анализ проблем их функционирования и управления [Электронный ресурс] // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). Краснодар: КубГАУ, 2016. № 08(122). С. 1217-1232. Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2016/08/pdf>

11. Вострокнутов А.Е., Кубрак Ю.О. Современное состояние малого бизнеса Краснодарского края и инструменты его развития // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: сборник статей по материалам X Всероссийской конференции молодых ученых, посвященной 120-летию И.С. Косенко / отв. за вып. А.Г. Кощачев. Краснодар, 2017. С. 408-409.

12. Глинский В.В., Серга Л.К. О государственном регулировании малого предпринимательства в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. №19. С. 2-8.

13. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2005. 512 с.

14. Корешков О.В. Теоретические и инструментально-методические аспекты разработки аутсорсинговой бизнес-модели современных предпринимательских структур // Науковедение. 2013. №3 (16). С. 31.

15. Курочкин П.А. Анализ основных бизнес-моделей, используемых разработчиками программного обеспечения // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. №18. С. 166-167.

16. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

17. Рахманов А.М. Региональные особенности развития малого бизнеса и частного предпринимательства // Молодой ученый. 2014. №12(71). С. 179-182.

Literature:

1. Joan Magretta, 2002. *Why business models matter*. Harvard Business Review.

2. Value proposition design: how you want to create products and services. Osterwalder A. [etc]. John Wiley & Sons, 2014.

3. Osterwalder A., Pigneur Y., Clark T. *Business model generation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.

4. Paul Timmers. *Business Models for Electronic Markets*. Journal on Electronic Markets, 1998

5. Peter F. Drucker, *The Theory of the Business*. Harvard Business Review, 1994.

6. Adizes I.K. *Corporate Lifecycle Management*. Organizational and production management. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2015. 512 p.

7. Artemova O.V., Osipova T.N. *Small and medium business: limitations, opportunities and prospects: a monograph*. Chelyabinsk: City Print, 2010. 238 p.

8. Baranovskaya T.P., Vostroknutov A.E. *Assessment of the development of small business in the Krasnodar Territory // Economic and legal aspects of the implementation of Russia modernization strategy: the search for a model of effective social development: a*

collection of articles of the international scientific-practical conference. Krasnodar, 2016. P. 10-16.

9. Vogan E. *Key strategic tools* / transl. from English Moscow: Binom. Laboratory of Knowledge, 2015. 456 p.

10. Baranovskaya T.P., Vostroknutov A.E., Kubrak Yu.O. *Assessment of the development of small business in the Krasnodar Territory and analysis of the problems of their functioning and management [Electronic resource]* // Polytematic network electronic scientific journal of the Kuban State Agrarian University (Scientific journal of KubSAU). Krasnodar: KubSAU, 2016. No. 08 (122). P. 1217-1232. Access Mode: <http://ej.kubagro.ru/2016/08/pdf>

11. Vostroknutov A.E., Kubrak Yu.O. *The current state of small business in the Krasnodar Territory and the tools for its development* // Scientific support of the agro-industrial complex: a collection of articles on the materials of the 10th All-Russian Conference of Young Scientists dedicated to the 120th anniversary of I.S. Kosenko / resp. for issue A.G. Koshchayev. Krasnodar, 2017. P. 408-409.

12. Glinsky V.V., Serga L.K. *On state regulation of small business in Russia* // National interests: priorities and security. 2011. No. 19. P. 2-8.

13. Kaplan R., Norton D. *Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results* / tr. from English. Moscow: Olimp-Business, 2005. 512 p.

14. Koreshkov O.V. *Theoretical and instrumental and methodological aspects of the development of an outsourced business model of modern business structures*. Naukovedenie. 2013. № 3 (16). P. 31.

15. Kurochkin P.A. *Analysis of main business models used by software developers* // University Bulletin (State University of Management). 2011. No. 18. P. 166-167.

16. Porter E. Michael *Competitive Strategy: A Methodology for Analyzing Industries and Competitors* / tr. from English Moscow: Alpina Business Books, 2005. 454 p.

17. Rakhmanov A.M. *Regional features of the development of small business and private entrepreneurship* // Young scientist. 2014. No. 12 (71). P. 179-182.