

УДК 339.9:339.146.2

Ю.С. ВЫХОДЕЦ, В.А. МИРОНОВ

*Национальный аэрокосмический университет
им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Украина*

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ-ПОСРЕДНИКА НА РЫНКЕ ПРОДУКЦИИ МАШИНОСТРОЕНИЯ

Представлены основные препятствия интернационализации малых и средних предприятий, дано определение бизнес-модели и описание основных характеристик, проанализированы существующие подходы к созданию бизнес-моделей, предложена структура и концепция информационно-справочной бизнес-модели, представлена модель управления продажами компании-посредника на рынке b2b (машиностроительная продукция), дана модель взаимодействия компании-посредника с поставщиком.

***Ключевые слова:** информационная бизнес-модель, рынок b2b, подходы к бизнес-моделированию, технологический процесс, посредник, дистрибьютор.*

Постановка проблемы

Машиностроительная отрасль является одной из важнейших для Украины отраслей, нуждающихся в приоритетном развитии. Сформировавшиеся в период плановой экономики связи между предприятиями СНГ претерпели трансформацию. Многие производственные предприятия Украины оказались перед необходимостью заботиться о сбыте своей продукции, которая ранее приобреталась заказчиками в рамках устоявшейся цепочки поставок, которая могла охватывать десятки предприятий со всего СНГ. Возросло значение компаний, которые образуют товаропроводящую сеть для машиностроительной продукции. В связи с тем, что машиностроительная отрасль ориентирована на экспорт, жизнеспособность и конкурентоспособность товаропроводящей сети украинской машино-

строительной отрасли важна для государства в целом. Поэтому актуальной является такое направление исследований, как поиск путей создания жизнеспособных и конкурентоспособных моделей работы.

Анализ последних разработок и публикаций

По многочисленным определениям, малые и средние предприятия (МСП) являются крупнейшей группой среди участников международной экономики.

Однако, если оценивать по другим показателям, то они, по сравнению с остальными группами, не столь значительны. МСП, относительно своего вклада в национальные экономики, недостаточно представлены на международном рынке. МСП, выходящие за границу, составляют лишь 8% всех малых и средних предприятий Европы.

Наивысшими 10 препятствиями для интернационализации МСП по результатам исследования ОЭСР OECD Member Economy Policymaker Survey (Removing Barriers to SME Access to International Markets) (устранение препятствий для доступа МСП на международные рынки, ОЭСР 2008) следующие [1]:

- 1) недостаток персонала или неподготовленный персонал для интернационализации;
- 2) нехватка оборотного капитала, чтобы финансировать экспортную деятельность;
- 3) ограниченная информация для определения/анализа рынков;
- 4) определение иностранных бизнес возможностей;
- 5) отсутствие административного времени, чтобы заниматься интернационализацией;
- 6) невозможность контактировать с потенциальными зарубежными клиентами;
- 7) разработка новой продукции для иностранных рынков;
- 8) незнакомые иностранные бизнес правила;
- 9) незнакомые экспортные процедуры/документация;
- 10) соответствие экспортной продукции необходимым качества/стандартам/техническим условиям.

Данные препятствия являются знакомыми для малых и средних предприятий практически всех стран, однако для их преодоления многие правительства обеспечивают МСП пакетами поддержки. С другой стороны, в большинстве торговых экономик глобально существует тенденция, породившая появление бизнеса с международным подходом к делам, и даже микро-компании интернационализируются с возрастающей скоростью (ОЭСР 2008). Если украинские МСП хотят стать конкурентоспособными на международном рынке, то они, чтобы справиться с универсальными барьерами, нуждаются в поддержке, а также в инструментах, которые приспособлены к их конкретным потребностям.

Нерешенная часть проблемы в общем виде. В данных условиях жесткой конкуренции существует проблема формирования эффективной бизнес-модели функционирования компании-посредника на рынке b2b (мы рассматриваем рынок машиностроительной продукции).

Формулирование цели статьи

Предложить инструментарий для построения жизнеспособной бизнес-модели.

Изложение основного материала

Бизнес-модель логически описывает, каким образом организация создает, поставляет клиентам и приобретает стоимость – экономическую, социальную и другие формы стоимости. Некоторые авторы [6] считают, что процесс разработки бизнес-модели является частью стратегии бизнеса.

В теории и практике термин бизнес-модель употребляется в широком спектре формальных и неформальных определений, для передачи основных аспектов бизнеса, включая цель бизнеса, продуктовый ряд, стратегию, инфраструктуру, организационную структуру, способы продаж, операционные процессы и политики.

Обобщая собственный консалтинговый опыт и опыт исследований существующих разработок в области стратегического и операционного управления, автор Выходец Ю.С. предлагает следующие определения:

– бизнес-модель - это совокупность ролей и связей, реализуемых субъектом предпринимательской деятельности для получения положи-

тельного финансово-экономического результата в рамках некой конструкции интересов;

– конструкция интересов – совокупность мотивов, позиций и намерений конкретных участников конкретной цепочки создания стоимости, обуславливающая наиболее вероятные решения в области:

- роста и доминирования на рынке;
- работы по минимизации рисков;
- работы по увеличению маржи.

Соответственно, становятся понятны задачи, которые решаются в процессе построения бизнес-модели:

- занять определенное место в цепочке создания стоимости.
- защититься от вертикальной интеграции или обеспечить возможность хотя бы частичного управления этим процессом.
- создать в себе уникальную ценность с точки зрения контрагентов.
- взять на себя минимум рисков.
- исключить необходимость финансировать другие компании (поставщиков или покупателей) для сохранения стабильности своего бизнеса.

Отличия бизнес модели от стратегии предприятия [8]:

– создание ценности и ее превращение в прибыль. Бизнес-модель фокусируется на создании ценности. В то время как бизнес-модель также описывает, как фирма превращает созданную ценность в прибыль, стратегия смотрит дальше и фокусируется на создание устойчивого конкурентного преимущества;

– стоимость бизнеса или прибыль акционера. Бизнес-модель создает архитектуру превращения инновации в экономическую ценность бизнеса. Однако бизнес-модель не фокусируется на том, как превратить стоимость бизнеса в прибыль для акционеров. Например, методы финансирования не рассматриваются в бизнес-модели, но они влияют на прибыль акционеров;

– предполагаемый уровень знания о бизнес-среде. Создание бизнес-модели не требует больших знаний о бизнес-среде, в то время как разработка стратегий зависит от более сложного анализа, который требует более полных знаний о среде, в которой должен развиваться бизнес.

Одним из известных и достаточно эффективных способов получения и структурирования сведений об организации и ее деятельности является

организационное бизнес-моделирование. Инструментом для этого часто служит программное обеспечение для организационного моделирования “orgware” (например, «Орг-Мастер»). До сих пор наиболее частым форматом бизнес-моделирования было создание информационной электронной многомерной модели предприятия, которая давала структурированное описание компании и ее деятельности, и позволяла автоматизировать генерацию регламентирующих документов. Такая модель описывает структуру и поведение компании, однако является, скорее, не бизнес-моделью, а моделью внутреннего устройства, созданной на базе основных стратегических решений. Такая модель больше описывает корпоративную архитектуру, чем бизнес-модель. Первоосновой для последующего моделирования служит определение перечня направлений деятельности. Затем, в процессе определения и увязки необходимых функций, организационных звеньев, ресурсов, документов и других организационных характеристик, рождается модель организации. Другие организации далеко не всегда могут полностью скопировать модель внутреннего устройства и получить такие же результаты деятельности.

Тем более, нельзя считать, что совокупность традиционных регламентов работы персонала (Положений о подразделениях и должностных инструкций) описывает бизнес-модель. Даже если они существуют в компании, то цельной картины деятельности не дают. Следовательно, трудно увидеть и спланировать возможные способы оптимизации этой деятельности. При таком описании, хоть и с трудом, но можно понять, что делает каждый, но практически невозможно понять, какие функции поставлены на предприятия в целом [6].

Российский эксперт А. Соолятэ [2] отмечает, что «...при определении бизнес-модели набор признаков, определяющих содержание данного термина, может быть достаточно широким. В то же время ключевыми элементами бизнес-модели любой компании, определяющими ее содержание, являются... ценность для внешних клиентов, которую предлагает компания на основе своих продуктов и услуг; система создания этой ценности, включающая поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности; активы, которые компания использует для создания ценности; финансовую модель компании, определяющую, как структуру

ее затрат, так и способы получения прибыли». В отношении взаимосвязи бизнес-модели и стратегии указанный автор пишет «... Еще один существенный аспект определения бизнес-модели связан с тем, что бизнес-модель часто путают со стратегией, подменяя одно понятие другим, либо включая стратегию как один из компонентов в состав бизнес-модели. Подобная путаница вызвана тем, что бизнес-модель тесно связана со стратегией, но не тождественна стратегии. Взаимосвязи между бизнес-моделью и стратегией можно проиллюстрировать с помощью «уравнения ценности», предложенного М. Levy: $V = MS$, где $V = \text{Value}$ (Ценность), $M = \text{Model}$ (Бизнес-модель) и $S = \text{Strategy}$ (Стратегия). Данное уравнение предполагает, что компания должна определить лучшие бизнес-модели для реализации стратегии и на их основе развернуть и реализовать свою стратегию, направленную на создание ценности для клиентов и других заинтересованных лиц...» В работе [2] рассматриваются подходы к классификации бизнес-моделей. Ценной для определения своей бизнес-модели является классификация «Архетипы бизнес-моделей MIT» (MIT Business Model Archetypes (BMAs), разработанная группой специалистов из Массачусетского технологического института [3], и классификация бизнес-моделей (Business model framework (BMF), разработанную Н. Chesbrough (2006). «...Типология «Архетипы бизнес-моделей MIT» основана на двух фундаментальных измерениях бизнеса любой компании. Первое измерение: типы прав на активы, которые продаются компанией. Данное измерение позволяет выделить четыре базовые бизнес-модели: Создатель (Creator), Дистрибьютор (Distributor), Владелец (Landlord), и Брокер (Broker). Второе измерение: какие активы вовлечены в бизнес. Данное измерение позволяет выделить четыре основных типа активов: физические, финансовые, нематериальные и человеческие. На основе основных типов активов в пределах каждой из четырех основных бизнес-моделей выделяются еще по четыре подкатегории бизнес-моделей. В общей сложности в рамках данной типологии выделено 16 типов специализированных бизнес-моделей. Из этих 16 типов бизнес-моделей только 7 получили распространение среди крупных компаний в США в настоящее время...»[2].

Таким образом, для решения задачи обеспечения жизнеспособности бизнеса, необходимо сочетание различных методов моделирования. В ча-

стности, необходима возможность проверить возможность применения как различных бизнес-моделей, так и вариантов корпоративной архитектуры, которая будет эту модель реализовывать.

В общем виде модель управления продажами представлена на рис. 1. Каждый из отраженных на рисунке элементов связан с такой функцией управления, как контроль эффективности продаж.

Концепция информационной бизнес-модели. Развивая предложенное авторами выше определение бизнес-модели и задач ее построения, а также опираясь на понимание сложностей, с которыми сталкиваются предприятия в международной конкурентной борьбе, рассмотрим характеристики бизнес-модели, которые характерны для международного рынка машиностроительной продукции промышленного назначения и соответствующие классификаторы характеристик:

1. Стоимость и технологическая сложность изготовления продукта (1.1 стандартный недорогой/ 1.2 стандартный дорогой/ 1.3 нестандартный дорогой/ 1.4 нестандартный недорогой).

2. Бюджет, из которого финансируется покупка (2.1 инвестиционный/ 2.2 операционный)

3. Роль на рынке (3.1 оптовый торговец/3.2 агент/3.3 дистрибьютор/3.4 дилер и т.д.)

4. Тип товаропроводящей сети (ТПС): 4.1 розница/ 4.2 опт/ 4.3 прямые поставки

5. Связи с поставщиками (5.1 контрактные/5.2 корпоративные).

Построение жизнеспособной бизнес-модели заключается в том, чтобы создать проекции всех классификаторов друг на друга, или, иными словами, увязать между собой различные характеристики. То есть, каждый элемент каждого классификатора должен быть привязан к другим элементам таким образом, чтобы охарактеризовать жизнеспособную модель работы. Например, увязка 1.1 – 2.2 – 3.3 - 4.2- 5.2 является жизнеспособной бизнес-моделью: дистрибуция стандартного недорогого продукта (резинотехнические изделия или метизы), который приобретается покупателями из операционного бюджета и поставляется им по оптовым каналам сбыта, при этом данный бизнес связан корпоративными связями с поставщиком. Однако данная модель не дает предприятию возможности расширить перечень продаваемой продукции за счет других поставщиков.



Рис. 1. Содержание модели управления продажами на рынке b2b [7]

В то же время, корпоративные связи с поставщиком гарантируют относительную стабильность в отношении поставок товара и конкурентоспособных цен. В перспективе, по мере проведения дополнительных исследований, авторы намерены усовершенствовать модель посредством введения дополнительных существенных характеристик и создания классификаторов, а также провести в отношении каждого сочетания анализ преимуществ, недостатков, рисков. Также необходимо помнить о том, что бизнес-модель также имеет жизненный цикл, и своевременная трансформация бизнес-модели является одним из мероприятий по обеспечению жизнеспособности бизнеса. Инструментом для построения многомерной модели может быть программно-методический комплекс «ОРГ-Мастер». Полученная многомерная модель, которая будет содержать классификаторы и жизнеспособные связи между элементами классификаторов, является справочной, т.е. может быть использована предприятиями как инструмент для выбора бизнес-модели в зависимости от сложившихся обстоятельств. Важно знать, что бизнес-модель не обязательно должна быть привязана к компании. Бизнес-модель может быть создана для продукта, услуги, группы компаний. Значительно более важную роль играет привязка к цепочке создания стоимости.

Принципиальный выбор или построение бизнес-модели ведет к построению соответствующих информационных и материально-денежных потоков. Далее представлен вариант модели поведения компании-посредника и ее взаимодействия с поставщиками (рис.2).

Они осуществляют взаимодействие по следующим направлениям:

- функциональное взаимодействие;
- правовое взаимодействие;
- информационное взаимодействие;
- организационно-техническое взаимодействие.

В модели можно выделить следующие компоненты:

- ядро – Товар Поставщика и Территория Дистрибьютора;
- правовая оболочка – Генеральное соглашение между Поставщиком и Дистрибьютором, а также набор Дополнительных соглашений;
- функциональная оболочка – процессы:
 - управление запасами Дистрибьютора;
 - управление отгрузками Дистрибьютору;

- управление продажами Дистрибьютора;
- управление дебиторской задолженностью Дистрибьютора; информационные потоки.



Рис.2. Модель взаимодействия между поставщиком и дистрибьютором [9]

Таким образом, порядок построения и внедрения бизнес-модели представляется следующим:

- 1) определение цепочки создания стоимости и наиболее подходящей конструкции интересов, в которую компания может встроить свои интересы;
- 2) определение связки продукт – бюджет, из которого финансируется закупка – роль на рынке – тип товаропроводящей сети – тип связей с поставщиками;
- 3) определение модели взаимодействия с поставщиками и клиентами;
- 4) организационное проектирование внутреннего устройства (функции, процессы, организационные звенья и т.д.)

Выводы

Научная новизна. Дано определение бизнес-модели и конструкции интересов. Определены задачи построения бизнес-модели. **Практическая ценность.** Предложена структура и концепция информационной справоч-

ной бизнес-модели для субъектов ВЭД, работающих на рынке машиностроительной продукции. Предложено использовать инструментарий многомерного организационного проектирования для создания электронного справочника многомерных бизнес-моделей. Предложен порядок построения и внедрения бизнес-модели. **Область применения результатов работы.** Данная статья адресована предприятиям, являющимся субъектами товаропроводящей сети для машиностроительной отрасли. **Направления дальнейших исследований.** Определение путей повышения жизнеспособности бизнес-моделей украинских предприятий, работающих на международном рынке машиностроительной продукции.

Литература

1. Саєнко М.Г. Як сприяти інтернаціоналізації малих і середніх підприємств: навчальний посібник / М.Г. Саєнко. – К.: ПЦ "Фоліант", 2009. – 204 с.
2. Сооляттэ А. Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consult.ru/themes/default/publication.asp?folder=1645&publicationid=720>.
3. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms [Электронный ресурс] / Peter Weill, Thomas W. Malone, Victoria T. D'Urso, George Herman, Stephanie Woerner. – Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology. – Режим доступа: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>.
4. Гордеев М.А. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. / М.А. Гордеев. – М.: Дело, 2006. – 224 с.
5. Огородник Н.С. Работа внешнеторговой фирмы, предприятия. / Н.С. Огородник. – М.: Экономика, 2006. – 291 с.
6. Гаврилова Т.А. Системы менеджмента знаний. / Т.А. Гаврилова – М.: Экономика. – 2008. – 348 с.
7. Дубровская М.Е. Организационно-экономические аспекты управления продажами в оптовой торговле: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05/ Дубровская Марина Евгеньевна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sibupk.su/stat/avtoref/Dubrovskaja_ME.doc.
8. Котельников В.Н. Модель бизнеса и ее 1+6 компонентов [Электронный ресурс] / В.Н. Котельников. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/business_model.html.
9. Капралов А.А. Управление цепочками поставок. / А.А. Капралов. – М.: Логистика, 2004. – 455 с.

Рецензент: д-р екон. наук, проф. **Г.В. Назарова**, Национальный экономический университет, Харьков.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ-ПОСЕРЕДНИКА НА РИНКУ ПРОДУКЦІЇ МАШИНОБУДУВАННЯ

Ю.С. Виходець, В.А. Міронов

Представлені основні перешкоди інтернаціоналізації малих і середніх підприємств, дано визначення бізнес-моделі і опис основних характеристик, проаналізовано існуючі підходи до створення бізнес-моделей, запропоновано концепцію та структуру інформаційної довідкової бізнес-моделі, наведено модель управління продажами компанії-посередника на ринку b2b (продукція машинобудівної галузі) та модель взаємодії компанії-посередника з постачальником.

Ключові слова: інформаційна бізнес-модель, ринок b2b, підходи до бізнес-моделювання, технологічний процес, посередник, дистриб'ютор.

A BUSINESS MODEL FOR A TRADING COMPANY INTERNATIONAL ACTIVITY IN THE MARKET OF MACHINE BUILDING GOODS

Yu.S. Vykhodets, V.A. Mironov

The main obstacles to the internationalization of small and medium-sized enterprises are presented here, the definition of business models and description of the main characteristics are given, analysis of the existing approaches to creating business models is provided, a conception and structure of informative business-model is proposed, a model of sales management for intermediary company (b2b market, machine building) is given, a model of the interaction between intermediary company and a supplier is provided.

Keywords: information business model, market b2b, approaches to business modeling, elaborating business model, distributor.

Виходець Юлія Сергеевна – канд. техн. наук, доц., доцент кафедри менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: vyhodets@mail.ru.

Міронов Владимир Андреевич – студент кафедри менеджмента, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ», Харьков, Украина, e-mail: mirov2003@mail.ru.