

УДК 338.33

DOI 10.25799/AR.2019.80.1.034

## **Бизнес-модели как инструмент реализации стратегии предприятий малого бизнеса**

**Абазиева Камилла Григорьевна**

Доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры Управления персоналом и социологии,  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
344007, Российская Федерация, Ростов-на Дону, ул. Большая Садовая, 69;  
e-mail: abazieva\_kamilla@mail.ru

**Гончарова Светлана Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой Общего и Стратегического менеджмента,  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
344007, Российская Федерация, Ростов-на Дону, ул. Большая Садовая, 69;  
e-mail: pogojeva-sng@mail.ru

**Яковенко Сергей Вадимович**

Кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры Общего и Стратегического менеджмента,  
Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),  
344007, Российская Федерация, Ростов-на Дону, ул. Большая Садовая, 69;  
e-mail: yakovenko-s-v@yandex.ru

### **Аннотация**

Статья посвящена исследованию подходов к совершенствованию бизнес-моделей деятельности предприятий малого и среднего бизнеса и анализу применимости бизнес-моделей для эффективной системы разработки и реализации стратегии организации. В статье дан обзор основных литературных источников, посвященных теме разработке стратегий и подходов к созданию бизнес-моделей. В качестве инструментов исследования были выбраны интеллект карты (mind maps) как способ визуализации идей работ авторов. В рамках статьи рассмотрены три основных подхода к формированию и выбору бизнес-модели развития, исследованы базовые шаблоны и определены алгоритмы формирования моделей. Кроме того, исследованы современные отечественные авторы рассматривающие вопросы целеполагания и формирования стратегии организации разных форм собственности. В результате проведенного сравнительного анализа было выявлено, что концепция стратегического планирования и концепция формирования стратегии организации являются взаимодополняющими и позволяющими более четко сформулировать критерии успеха деятельности фирмы на выбранных целевых рынках с выделенным целевым клиентом. Данная статья может быть полезна практикам бизнеса

интересующимися вопросами бизнес-планирования и стратегического развития организации, преподавателям и студентам экономических специальностей направления «менеджмент», «маркетинг» и «предпринимательство», а также научным сотрудникам интересующимся обзором современных подходов к бизнес-моделированию и стратегическому развитию предприятий различных форм собственности. Выявленные особенности построения бизнес-моделей и их практическое использование на предприятиях малого и среднего бизнеса опробированы в ходе тренингов для предпринимателей и бизнесменов, проводимых в рамках Губернаторской программы подготовки управленческих кадров для малого и среднего бизнеса.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Абазиева К.Г., Гончарова С.Н., Яковенко С.В. Бизнес-модели как инструмент реализации стратегии предприятий малого бизнеса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 1А. С. 340-358.

#### **Ключевые слова**

Бизнес-модель, организация, бизнес, стратегия, ценность, клиентоориентированность, ключевые факторы успеха.

## **Введение**

В современном мире все большее значение принимает комплексное обслуживание клиентов. Лояльность клиентов практически не обеспечивается за счет качества, цены и уровня сервиса.

Доминантами являются именно совокупные сочетания элементов бизнес-системы, являющиеся выражением инновационных способов коммуникаций с клиентами.

Если в начале 21 века по-прежнему зонами внимания новаторов являлись производственные процессы, товары и процессы обслуживания клиентов, то в настоящее время все большее значение принимает именно сочетание элементов внешних и внутренних подсистем, соединенных особым инновационным способом.

Одним из первопроходцев бизнес-моделирования не как технологии описания бизнес-процессов, а как способ формирования и донесения ценности до клиента стали авторы книги «Стратегия голубого океана» У Чан Ким, Рене Моборн [У Чан Ким, 2005] изданная в 2005 году данная книга стала мировым бестселлером в сфере менеджмента и маркетинга.

## **Материалы и методы**

В книге была изложена концепция трех «океанов» бизнеса: красного, голубого и зеленого.

По версии авторов традиционный бизнес с его конкурентными войнами находится в сфере «красного океана» поскольку он «красен от крови погибших конкурентов в борьбе за дополнительную долю рынка».

«Зеленый океан» - это сфера новых технологий и технологических прорывов, таких как голография, нано-технологии, приложения искусственного интеллекта и прочие инновации, требующие значительного научного и технологического потенциала.

«Голубой океан» по мнению авторов, является наиболее приемлемой зоной развития для малого и среднего бизнеса. Сочетание новых особенностей и привлечение клиентов из смежных

рынков позволяет начинающему предпринимателю создать свою товарную категорию и сформировать нишу часто даже между несколькими рынками, создав новое уникальное торговое предложение.

Обзор основных идей книги представлен в виде ментальной карты на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Mind-maps основных идей книги «Стратегия голубого океана» (составлено авторами по материалам исследования)**

Также основные принципы, изложенные в книге можно представить в виде таблицы ниже. Для поиска идей и разработки новой ценностной бизнес-модели авторами была предложена «модель четырех действий», представленная на рисунке 2.

**Таблица 1 – Шесть принципов стратегии голубого океана**

Принципы разработки	Фактор риска для каждого принципа
Реконструируйте границы рынка	Поисковый риск
Сфокусируйтесь на общей картине, а не на цифрах	Планированный риск
Выйдите за пределы существующего спроса	Риск масштаба
Правильно определите стратегическую последовательность	Риск бизнес - моделей
Принципы воплощения	Фактор риска для каждого принципа
Преодолейте основные организационные препятствия	Организационный риск
Встройте реализацию в стратегию	Управленческий риск

По мнению авторов в любой отрасли можно выявить факторы которые:

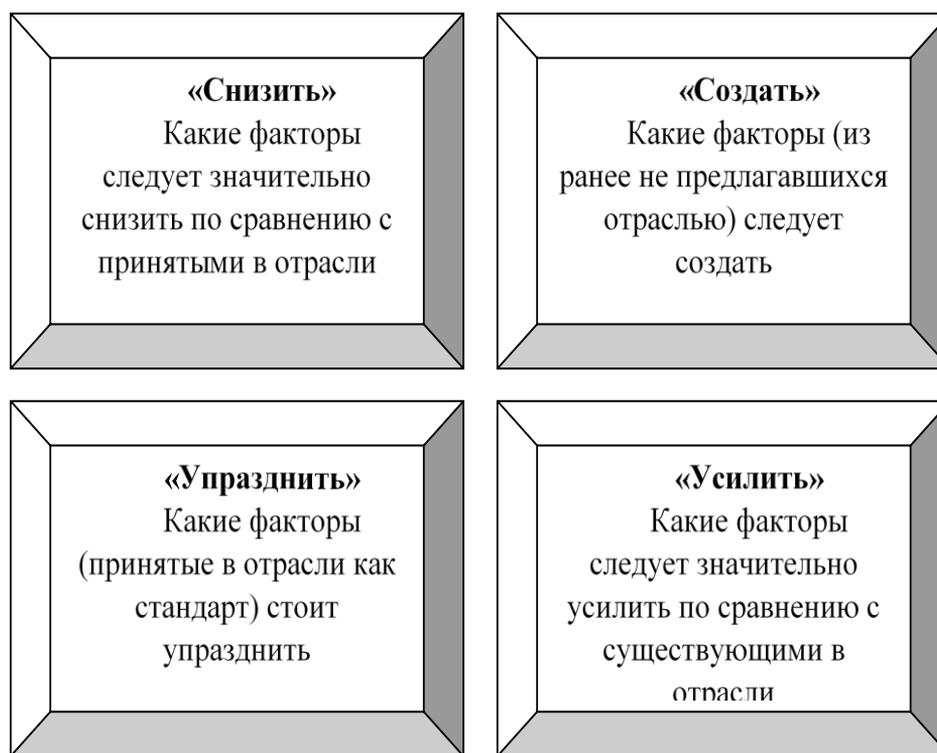
1. Нужно немедленно прекратить делать что-либо раздражающее или мешающее клиенту получать оказываемую услуги (приобретать товар) с максимальным комфортом.

2. Нужно срочно начать делать, что никто до этого не делал. Нужны дополнительные удобства и преимущества сотрудничества именно с вашей организацией.

3. Воздействие негативных с точки зрения клиентов факторов нужно ослабить. Есть ряд традиционных для целевой отрасли (целевого рынка) факторов которые снижают эффективность взаимодействия с клиентом, мешают более комфортному потреблению предлагаемой ценности (например, получение медицинской справки перед посещением бассейна в больнице, а не непосредственно в самом бассейне).

4. Воздействие положительных для клиентов факторов нужно усилить. Например, бесплатное такси из ресторана при заказе определенного объема услуг.

Сочетание любых трех действий из предложенных четырех формируют новую кривую ценности и создают новую инновационную бизнес-модель.



**Рисунок 2 – Модель «четырёх действий» (составлено авторами по материалам исследования) (составлено авторами по результатам исследования)**

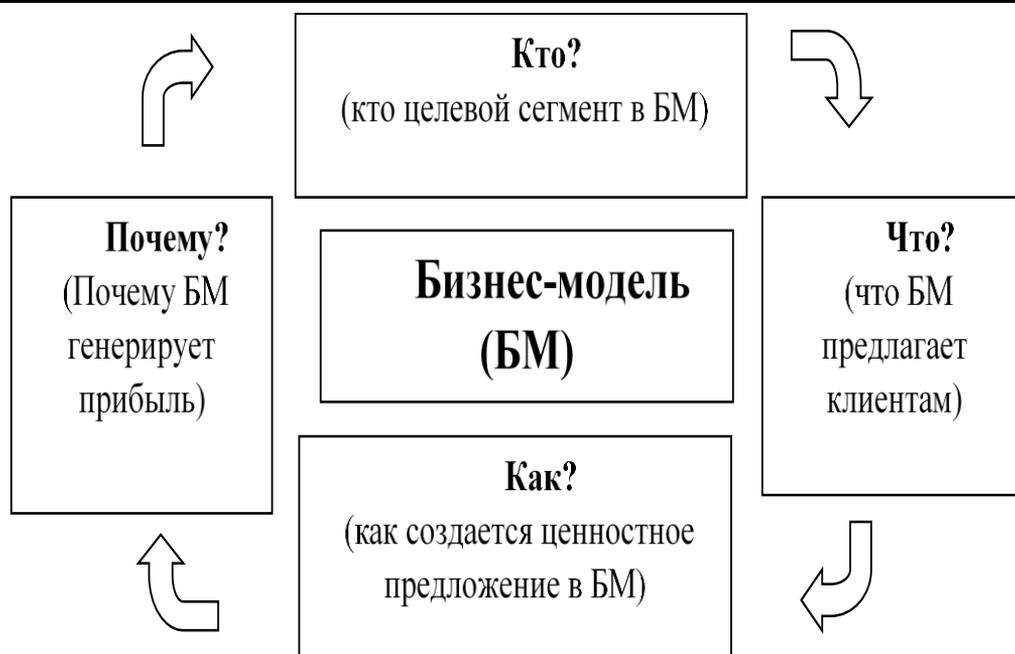
Исследование успешных компаний которые удачно создали собственную бизнес-модель позволило авторам книги «Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов» [Оливер Гассман, 2016] Оливеру Гассману, Каролин Франкенбергер, Микаэле Шик выделить 55 базовых шаблонов создания инновационных бизнес-моделей, которые в свою очередь базировались на четырех ключевых вопросах:

Кто? (Кто ваш целевой клиент (сегмент)?).

Что? (Что вы предлагаете клиентам?).

Как? (Как и каким образом создается ценностное предложение?).

Почему? (Почему (каким способом) бизнес-модель генерирует прибыль?)



**Рисунок 3 – Инновационное преобразование бизнес-модели  
(составлено авторами по результатам исследования)**

Основные измерения бизнес-модели по предлагаемой методике (см. рис. 3):

1. Кто? Определение целевых клиентов компании на выбранном рынке. Отправной точкой создания бизнес-модели, согласно описываемой концепции, является клиент. Все варианты бизнес-модели строятся именно «от клиента». Поэтому равно важно на начальном этапе моделирования определить какие сегменты целевого рынка охватывает бизнес-модель, а какие не охватывает. Понимание для кого выстраивается данной инновационное предложение позволит максимально глубоко и полно учесть потребности (часто еще скрытые) клиента и на основе всестороннего анализа его жизни, предпочтений, особенностей потребления и поведенческих реакций сформировать уникальное инновационное предложение.

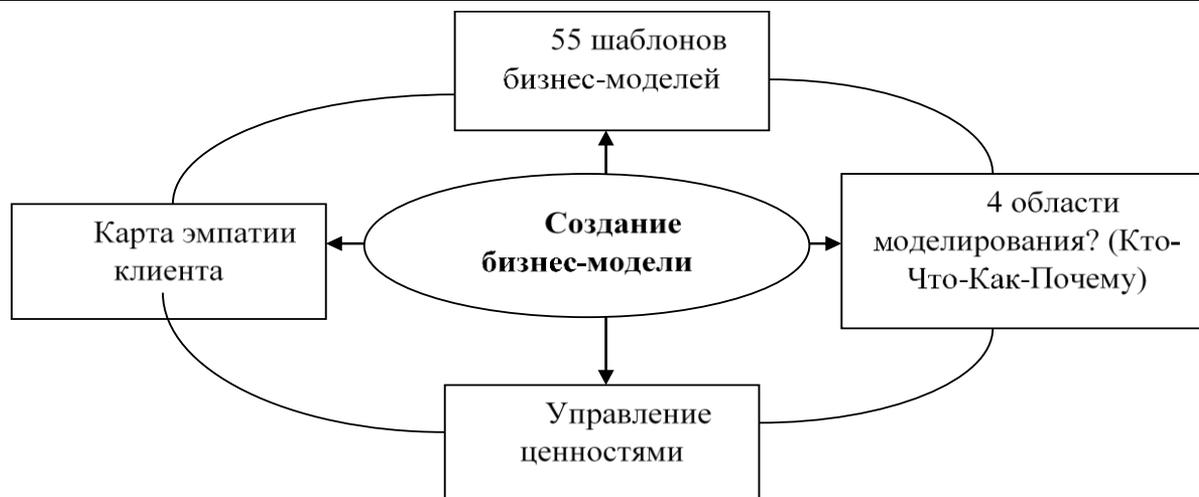
2. Что? В этом измерении определяется какое ценностное предложение у нас сформулировано относительно целевого клиента и как мы удовлетворяем его потребности на выбранном целевом рынке (сегменте рынка).

3. Как? В данном разделе описываются процессы и процедуры по созданию продуктов (услуг) компании. Фактически здесь описывается цепочка создания ценности совместно с инструментами, средствами и ресурсами, распределёнными по цепочке создания прибавочной стоимости ценностного предложения. Это технология оказания услуги.

4. Почему? В этом разделе описываются структура затрат и механизмы генерирования денежной наличности (кэш-фло). Здесь раскрывается почему предлагаемая бизнес-модель является прибыльной (или как минимум самоокупаемой) и как результаты деятельности удовлетворяют интересы каждой заинтересованной в деятельности компании группы (потребители, акционеры, собственники, персонал, поставщики, государство и т.д.).

Ответы на указанные вопросы позволяет формализовать бизнес-модель и проанализировать её сходство или различие с моделями конкурентов.

Детальный разбор шаблонов позволил выделить 55 основных приемов создания новой ценности в измерениях «Кто-Что-Как-Почему» (см. рис. 4).



**Рисунок 4 – Mind-maps основных идей книги (составлено авторами по результатам исследования)**

Прямое использование и сочетание данных приемов позволяют практически не ограниченно комбинировать элементы бизнес-моделей, что обеспечивает возможность создания оригинальной модели бизнеса на целевом рынке.

Наиболее структурным и системным подходом к формированию бизнес-моделей выделяется Александр Остервальдер.

В своей работе: «Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора» [Остервальдер, 2012] он разработал методологию формирования бизнес-моделей и работу со сценариями развития.

Данный подход позволяет в режиме совещаний проработать сразу множество вариантов бизнес-моделей и перейти к стратегии развития.

В методическом подходе А. Остервальдера (см. рис. 5) также предложены типовые варианты трансформации бизнеса с целью формирования новых инновационных ценностных предложений.

В интерпретации автора они называются «стилями бизнес-моделей» и выполняют ту же функцию, что и типовые шаблоны в предыдущей методике.

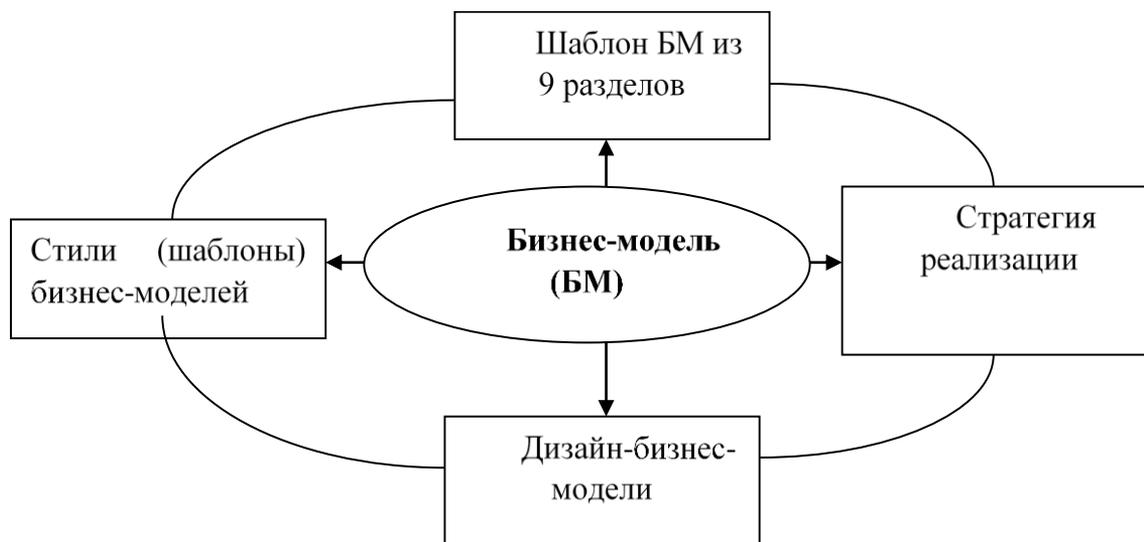
Сочетание данных стилей позволяет создать конкурентоспособное предложение на целевом рынке. Кроме того, автором предлагается тесная связь с различными формами деловой активности которая может быть одновременно присутствовать на предприятии.

Так, Джон Хагел и Марк Сингер [Остервальдер, 2012] выделяют следующие виды деловой активности: деятельность, ориентированная на клиентов, инновационно ориентированная деятельность и инфраструктурное ориентирование работ.

Майкл Трейси и Фред Вирсема в своей работе [Treacy, 1993] также выделяют три вида конкурентных преимуществ, которыми должны обладать организации: совершенство в работе, качество продукта (услуги) и выстраивание отношений с клиентами.

При этом Джон Хагел и Марк Сингер считают, что в компании возможно реализация сразу трех видов активности. В то время как Майкл Трейси и Фред Вирсема указывают на уникальность выбора. Очевидно, что принятие решений о выборе структуры бизнес-модели зависит как от результатов анализа внешних факторов, так и от внутренних возможностей компаний.

Для малых и средних бизнесов посылно чаще всего освоить одно, максимум два вида активности. При этом одно из направлений это конечно «близость к клиенту».



**Рисунок 5 – Mind-maps основных идей книги (составлено авторами по результатам исследования)**

Стратегический анализ в настоящий момент также проходит этапы трансформации, что связано с глобализацией экономических процессов, большей долей политического риска и неочевидного характера технологических изменений в различных отраслях экономики.

Приоритеты сместились с численного анализа тенденций к анализу и оценке трендов.

Именно понимание точек трансформации структуры отрасли и достижения ключевых параметров отрасли в предвосхищении создаваемых перемен по мнению многих экспертов и ведёт к успеху реализации стратегий организаций.

Обзор литературных источников отечественных исследователей показывает, что многие авторы высказывают рекомендации об этапах и последовательности разработки стратегии развития для организаций различных форм собственности и размеров, но мало кто уделяет внимание описанию успешного опыта достижения стратегических целей организации.

Одним из авторов достаточно детально рассматривающим факторы влияния на успех реализации стратегий организации является А.И. Пригожин. В своей книге «Дезорганизация: Причины, виды, преодоление» [Пригожин, 2007, 402] автор детально исследует факторы, влияющие на деятельность организации (см. рис. 6).

Таким образом, автор делает вывод, что организации находятся в условиях ускорения изменений в нарастающей неопределенности.

В самом начале книги «Методы развития организаций» [Пригожин, 2003, 864] хорошо рассмотрены принципы целеполагания и основные патологии организации, которые необходимо учитывать при разработке бизнес-стратегии.

В своей работе «Цели и Ценности» [Пригожин, 2010] автором проведен анализ о методах оценки качества целей, которые организации ставят в ходе разработке бизнес-стратегии.

Введено понятие субъектности цели, как основного критерия её качества. Дано понятие самой цели: «Цель есть выбранный и запланированный результат деятельности». А.И. Пригожин.



**Рисунок 6 – Глобальные факторы, влияющие на деятельность организации (составлено авторами по результатам исследования)**

### **Результаты и обсуждение**

В книге рассмотрены следующие аспекты постановки и реализации целей:

1. О качестве целей. Книга начинается с важных слов о потребностях, как проясняется позже это заданные и пассивные цели, которые ведут лишь к удовлетворению простейших желаний.

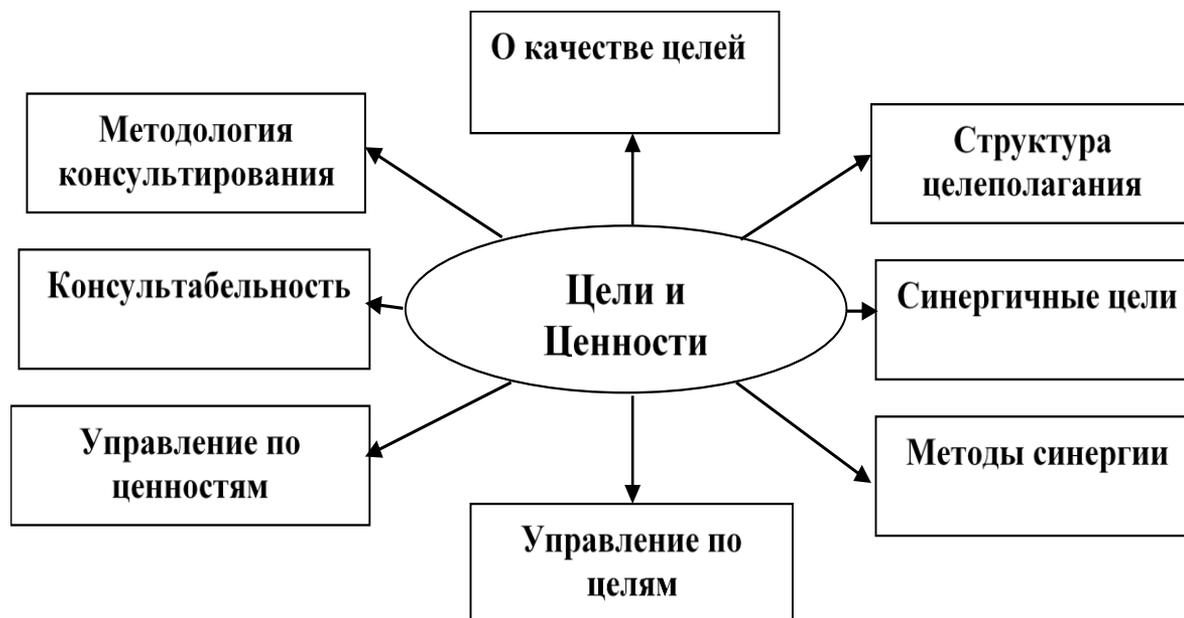
2. Откуда цели берутся. В этой части книги описаны такие темы, как что обсуждается перед постановкой целей и почему лица принимающие решения ставят или иные ориентиры. Понимание этого вопроса делает целеполагание эффективнее и качественнее.

Кроме того в этой части книги разобрано понятие рефлексии. Есть данной главе кроме традиционной трактовки рефлексии и иные приёмы рефлексии, такие как текущая рефлексия и прорефлексия. Автор книги раскрыл более глубоко природу не только целей, но и то, что основывает их – ценностях. Ещё интересен момент, затронутый в книге – идеология. По большей части идеология более применима к крупному бизнесу и среднему, который уже на пороге превращения в крупный. Примером идеологии может являться движение за тотальное качество. Но бывает и крайность в идеологии, когда декларируется, что мы – одна семья. Идеалы и идеология крайне благодатная почва для работы с целеполаганием.

3. Классификации целей. В этой части подробно рассмотрены два подхода к классификации целей: а) цели по происхождению. б) цели по содержанию.

Классификация сделана не ради научных изысканий и «разведения оторванной от жизни теории», а для правильной постановки целей. Ведь, как правило, у многих предприятий цели ставятся лишь исходя из заданий, потребностей, угроз и проблем. Такие цели имеют право на существование, но организация, выбирая подобные ориентиры, никогда не разовьётся и не

вырастит. Апофеозом этой части служит перечисление четырёх стратегий, в которых обычно и воплощаются цели: Стратегия опережения. Стратегия достижения. Инерционная стратегия. Стратегия выживания. Подробнее о них лучше прочитать самостоятельно и сформировать выводы уже на основе прочитанного.



**Рисунок 7 – Mind-maps основных идей книги (составлено авторами по результатам исследования)**

4. Методы выработки целей. В части этой работы описана живая методология из практики одного из лучших консультантов по управлению для выработки целей и не только. В книге «Цели и ценности» упомянут Владимир Исакович Герчиков с его прорывным открытием типов мотиваций людей. Дело в том, что осознание этой типологии поможет эффективно сформировать команду людей, которые могут и будут менять организацию в рамках выбранной стратегии.

Интересен описанный «Портновский приём», который раскрывает, как лучше распределить функционал между работниками. Как пишет автор книги, его он узнал ещё давно на одном из западных предприятий. Особенно такой подход эффективен в высшем менеджменте.

5. Управление по целям. Содержание части схоже с описанием методик МВО (Management by objective). Питер Друкер предлагая метод управления по целям (МВО) в середине 20 го века и не догадывался, что у этой методики будет немало последователей. В случае с книгой А.И. Пригожина в ней описана методология управления по целям немного, с другой стороны.

Если гуру западного менеджмента (П. Друкер) задал общие принципы и подходы, как-то: - SMART; - оптимальное количество целей на исполнителя; - способы измерения достижений (KPI); - и обеспечение работы технологии МВО, то А.И. Пригожин описывает практическую сторону дела, а именно: - диагностику целей; - поиск целей; - целевую структуру; - как должны соприкасаться цели с видением; - декомпозиция целей на функциональные политики; - и самое главное - как цели передать сотрудникам, как их «транслировать» на организацию. То есть сугубо практическая сторона дела, касающаяся внедрения стратегии.

Раскрыта тройственность целей. Важно понимать, что в так или иначе цель бизнеса

содержит: 1. задания; 2. ориентации; 3. цели системы.

Для чего это надо? При формировании целей правильны будет проверить сделанные «цели» на содержания в них этих элементов одного или нескольких.

Затронута связь с законом Департаментализации, согласно которому рассеивание целей и их отклонение неизбежно. Эффект, когда швейный цех №3 трактует цели всей фабрики по-своему – не редкость. Так что, необходимо это учитывать и искать пути минимизации этого закона.

б. Управление по ценностям. По другому управлению по основам для целей. Управление по ценностям встречается в некоторых трудах западных теоретиков менеджмента. Однако отечественные интерпретаторы весьма запутанно изложили суть столь перспективной методики. По мнению многих авторов технология управления по ценностям – это та тема, которая подходит лишь единицам предприятий. Есть управленцы достигшие понимания этих высот. Кстати, подробнее об управленцах в книге тоже описано, правда эта классификация идеологических типов предпринимателей была предложена автором книги ещё в ранней работе – «методы развития организации».

Согласно этой типологии он выделяет 6 типов предпринимателей:

- маниманы - те, для которых важны только деньги;
- спортсмены - те, для которых бизнес - это спорт и спортивные достижения - это самоцель;
- государственники – ориентированы на пользу обществу стране, городу, региону. Кстати, только о таких бизнесменах есть упоминания в истории нашего государства. К примеру, все знают Третьяковскую галерею предпринимателя Павла Третьякова, который в дар городу Москве преподнес коллекцию живописи, собранную его семьёй.

- созидатели - этот тип схож с предыдущим, но для созидателей важно оставить след в истории;

- гедонисты – ориентированы исключительно на благах;

- охранители – те, кто ориентирован на безопасность и стабильность.

Добавим, что в своём более раннем труде «Методы развития организаций» выделены предприниматели, для которых бизнес - это война и игра.

Полностью согласны с этой классификацией, правда в чистом виде думается не встречается людей только спортсменов или только созидателей, всегда присутствует некий симбиоз двух-трёх типов.

1. Так как книга вышла в рамках серии «Методология глубокого консультирования», то немного раскрыта суть этой методологии. Подчеркнём, что «глубокое консультирование» клиента доступно лишь консультантам высшего уровня в отличие от специалистов, которые предлагают лишь один или два инструмента, как панацею от всех болезней.

По мнению многих специалистов, глубокое консультирование особенно бизнеса малых форм хорошо сочетается с так называемым «инженерным подходом», который применяется отечественными техническими специалистами. Например, теми, кто конструирует и запускает ракеты. А для этого необходимо знать и изучить все элементы и сферы деятельности консультируемой организации. Структура целей показана на рисунке 8.

Именно такое сочетание методик и подходов даёт впечатляющие результаты. Подведём итог, на сегодняшний день те размышления и тот инструментарий, который есть в книге «Цели и ценности» [Пригожин, 2010], очень полезен и крайне необходим для процесса стратегического планирования с точки зрения ценностных параметров.



**Рисунок 8 – Структура целей по А.И. Пригожину  
(составлено авторами по результатам исследования)**

Говоря о методах стратегического анализа и планирования хочется поговорить о книге, автором которой является Генри Минцберг – «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» [Альстранд, 2019]. Написана она в соавторстве с Брюсом Альстрандом и Жозефом Лампелем.

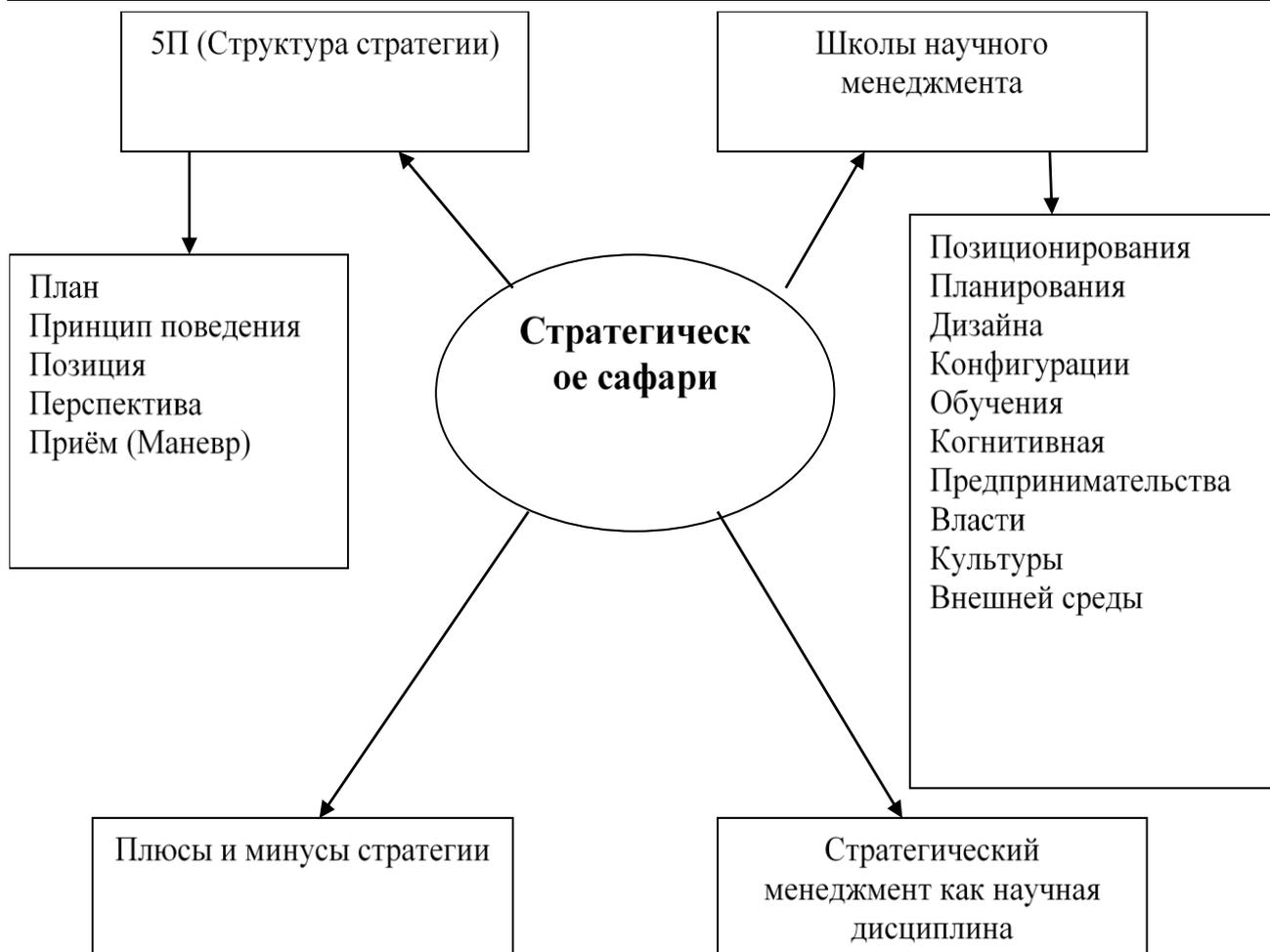
Несмотря на некоторые главы этого труда, которые довольно новы, основным содержанием является перечисление и описание школ стратегий (см. рис. 9).

Подробный разбор делать не можем, так как в книге чётко указаны авторские правила о запрете копирования материала, однако вкратце описать имеем право, тем более что части книги были уже упомянуты ранее в подобных изданиях под авторством Генри Минцберга, плюс ко всему содержание находится в открытом доступе.

Книга интересна для теоретиков и профессионалов в области стратегического менеджмента. Однако бизнесменам вряд ли будет интересно классифицировать свою деятельность.

В сущности, для собственника бизнеса не принципиально, к какой школе относится твоя стратегия – к школе дизайна или позиционирования.

Правда, есть и другая точка зрения, а именно понимание и знание всех аспектов стратегического процесса может дать немалую выгоду, так как привнесёт в имеющуюся стратегию новшества, которые положительно повлияют на развитие бизнеса.



**Рисунок 9 – Mind-maps основных идей книги (составлено авторами по результатам исследования)**

Что касается главы, посвященной плюсам и минусам стратегии, то в ней дана попытка определения стратегии. В итоге, термин там рассматривается как:

- План.
- Принцип поведения.
- Позиция.
- Перспектива.
- Приём (Маневр) (перевод в оригинале звучит как «ловкий приём», но мы перевели по своему прим. автора).

Вот так, на примере одной книги была затронута тема школы стратегий. В заключении хочется отметить, что книгу «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» ценнее читать в оригинале, особенно тем, кто интересуется тематикой стратегического менеджмента.

Анализ книги Тиграна Арутюняна «Что вам делать со стратегией?» [Арутюнян, 2013] показал, что в книге имеется ряд советов и технологий по формированию бизнес-модели и достижению стратегических целей организации. Выделим три из них:

Во-первых, это так называемая пре-трансформация. Данный этап необходим, чтобы войти в ритм стратегического планирования и внедрения. Мы же называем это «постановка заплаток»,

когда перед значительными переменами нужно сделать небольшие, срочные изменения и сформировать команду из людей, которые будут заниматься внедрением.

Во-вторых, это «Гексагон Тиграна Арутюняна», который, в свою очередь, является пошаговым алгоритмом для разработки и реализации стратегического процесса.

Однако стоит заметить, что в «гексагоне» не выделена отдельным этапом диагностика, а ведь автор её описал отдельно и довольно подробно, выделив:

- диагностика менеджмента;
- диагностика организации;
- диагностика связки менеджмент/организация.

В-третьих, это ошибки стратегического процесса. В книге выделены также ошибки планирования, но они неотделимы друг от друга.

Отметим, что данные три момента вносят существенный вклад в понимание вопроса работы над стратегией.

Из сильных сторон работы можно выделить следующие аспекты:

1. реальные угрозы занятию стратегией;
2. просто «отговорки» персонала, которые используются, чтобы не заниматься стратегией.

Кроме того в работе подробно раскрыта тема реализации разработанной стратегии.

Это важно, так как именно на этапе реализации стратегии часто происходят сбои и срывы поставленных целей. Помимо перечисленного, в книге множество пояснений и комментариев, что делает её отличным инструментом, а не просто теоретической работой.

Что представляется наиболее ценным с практической точки зрения (см. рис. 10).

Во-первых, полезно ознакомиться с аргументами против стратегии и понять, что это отговорки. Показано, что в большинстве случаев аргументы однобоки и в основном направлены на оправдание лени.

Во-вторых, немедленно надо учитывать ошибки, которые совершаются при процессе стратегического планирования.

Выделим основные, которые допускаются постоянно:

1. Не уделять достаточно времени стратегическому процессу.
2. Проводить стратегические сессии в Формальной обстановке (в офисе и т.д.).
3. Проводить большие стратегические сессии самостоятельно.
4. При процессе стратегического планирования игнорировать менеджеров и сотрудников.
5. Не связывать стратегические планы с бюджетами.

В-третьих, сразу же нужно взять на вооружение алгоритм стратегического планирования - гексагон с диагностикой.

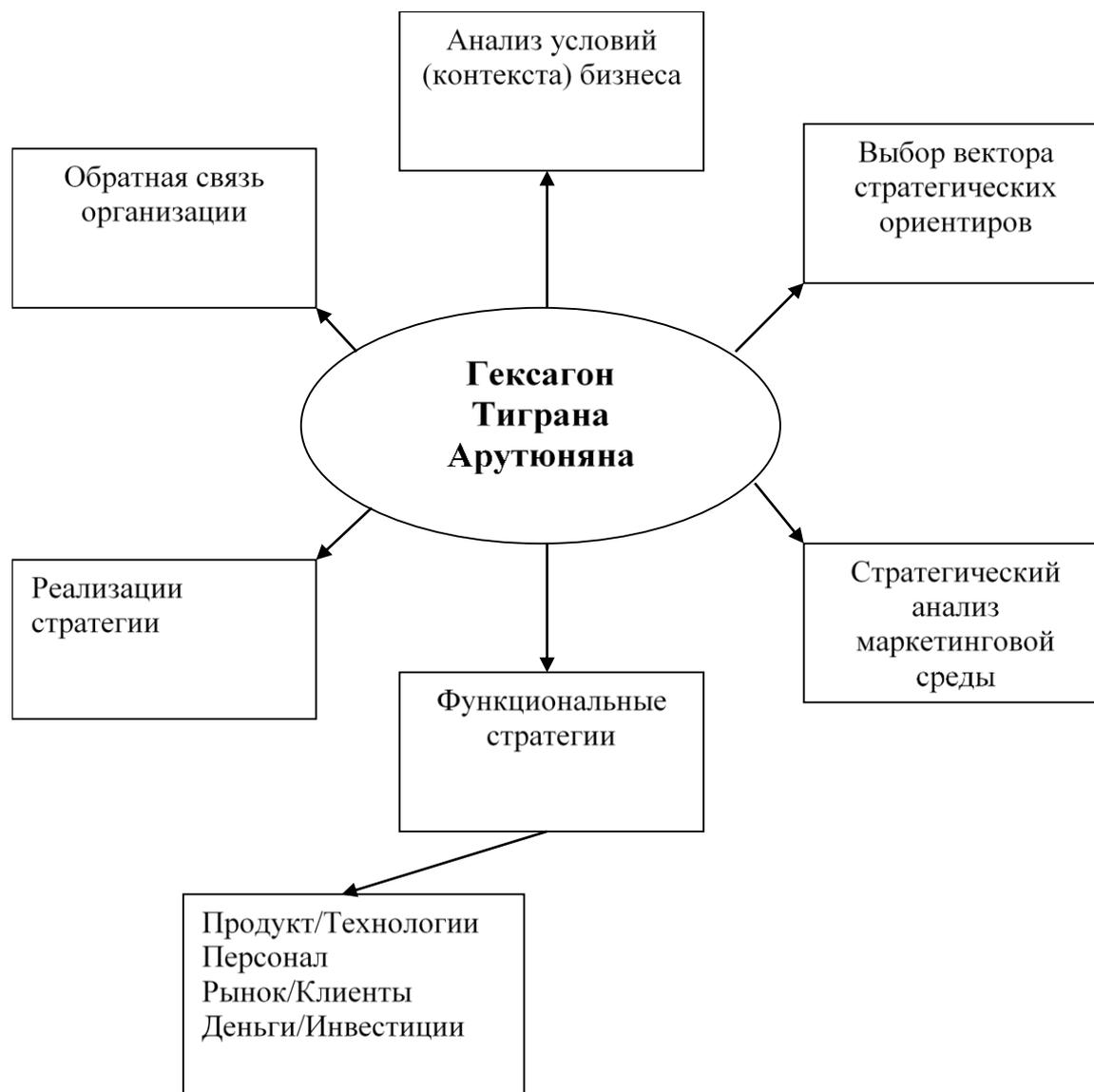
Интересным для данной методики является упоминание в методологии гексагона «рефлексия». Под этим термином автором понимается некий самоанализ, который нужен для адекватного понимания своего бизнеса.

Таким образом, подводя итоги можно сделать вывод, что традиционное управленческое планирование предполагает, что в начале бизнеса следует определить Миссию фирмы, найти целевой рынок, нишу на рынке и установить ряд стратегических целей.

Затем традиционно планируется стратегия на три-пять лет. Основываясь на ней составляется среднесрочный план на ближайший год. После чего формируется оперативный план действий на ближайшие три-пять месяцев.

Однако в условиях постоянно меняющегося векторы и интенсивность политического риска и лоббирования интересов крупных компаний на российских рынках долгосрочное планирование

малого бизнеса практически невозможно. Поэтому все большее значение для малого бизнеса принимает правильное составление бизнес-модели компании и формированию правильного ценностного предложения для целевых клиентов на выбранных рынках.



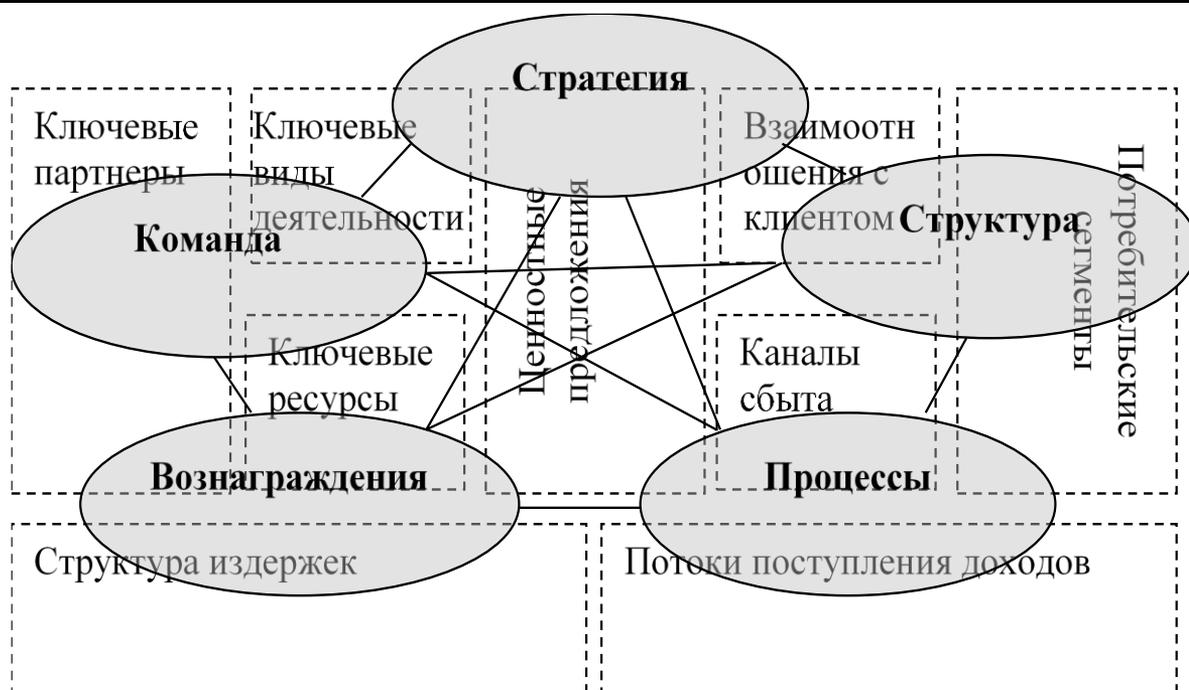
**Рисунок 10 – Mind-maps основных идей книги (составлено авторами по результатам исследования)**

Исходя из этого, составить среднесрочный план действий на ближайший год. После чего составить оперативный план действий на ближайшие два-три месяца. Затем каждую неделю выполнять определенные действия, намеченные в оперативном плане.

Раз в месяц пересматривать оперативный план, раз в квартал - среднесрочный, раз в год - стратегический. Взаимосвязь элементов бизнес-модели по А. Остервальдеру и основных задач менеджмента представлено на рисунке 11.

Как там рекомендуется поступать при классическом управленческом планировании? Сначала нужно определить миссию Компании и ее стратегические цели.

Потом расписать стратегический план действий на ближайшие три-пять лет.

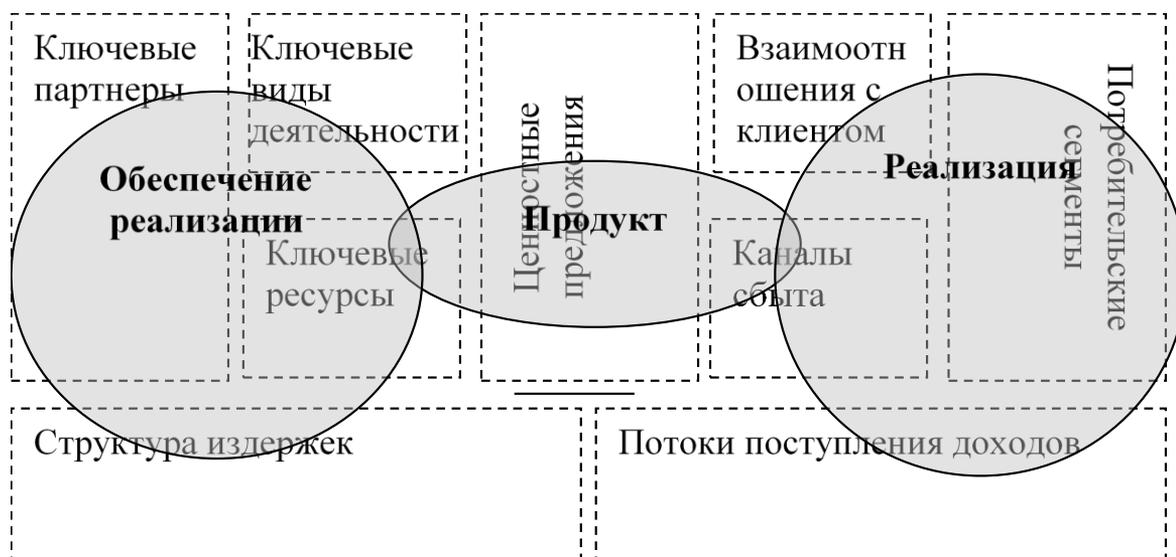


**Рисунок 11 – Взаимосвязь бизнес-моделирования и задач менеджмента  
(составлено авторами по результатам исследования)**

Перечисленные технологии построения бизнес-моделей и стратегического анализа имеют различную методологическую основу, но по сути все они способствуют более глубокому и вдумчивому описанию системы работы компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что традиционные инструменты менеджмента и создание инновационных бизнес-моделей не являются взаимоисключающими понятиями.

Так на рисунке 12 показаны взаимосвязи основных маркетинговых задач и разделов бизнес-моделей по методике А. Остервальдера.



**Рисунок 12 – Взаимосвязь бизнес-моделирования и задач маркетинга  
(составлено авторами по результатам исследования)**

Однако существуют и принципиальные различия, показанные в таблице 2.

**Таблица 2 – Сравнительный анализ методологий**

Стратегический анализ	Бизнес-моделирование
В каждой отрасли традиционно доминируют небольшое число вариантов бизнес-модели	Многочисленные бизнес-модели как внутри одной отрасли, так и переходящие из одной другую
Принцип от общего к частному: структура и особенности бизнес-моделей определяется отраслью	Принцип от частного к общему: бизнес-модели могут изменить саму отрасль
Линейное мышление	Опportunистическое мышление
Ранний выбор бизнес-модели. Выбирается наиболее подходящая по результатам диагностики внешней и внутренней среды	Интенсивный процесс поиска бизнес-модели. Проработка множественных сценариев
Ориентация на практическое внедрение. Важно скорейшее внедрение новой бизнес-модели.	Ориентация на дизайн. Важно совершенство в разработке элементов бизнес-модели.
Ориентация на эффективность	Ориентация на ценность и эффективность

## Заключение

Как видно из анализа таблицы методология бизнес-моделирования позволяет более гибко и инновационно разрабатывать предложения для целевых клиентов предприятий малого и среднего бизнеса, что позволяет чутко реагировать на изменения требований конъюнктуры рынка и меняющихся предпочтений целевых клиентов, что благоприятно влияет на вероятность успешной реализации выбранной стратегии развития организации.

## Библиография

1. А.-В. Шеер. ARIS - моделирование бизнес-процессов, М.: Вильямс, 2009. – 224 с.
2. Александр Остервальдер, Джон Хагел, Марк Сингер Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора: © Издание на русском языке, перевод, оформление ООО «Альпина Паблишер». М: «Альпина Паблишер» – 2012.
3. Арутюнян Т.К. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании, М: Манн, Иванов и Фербер, – 2013.
4. Брюс Альстранд, Генри Минцберг, Жозеф Лампель «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» – 2019.
5. Владимир Репин, Виталий Елиферов. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов, М.: Манн, Иванов и Фербер, – 2013. – 544 с.
6. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. - М.: Альпина Бизнес Букс, – 2007. – 402 с. – (Серия «Синергичная организация»)
7. Джамшид Гараедаги. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса, М: Издательство: Гревцов Букс, – 2011. – 480 с.
8. Желязны Д. Говори на языке диаграмм: Пособие для визуальных коммуникаций для руководителей М.: Институт комплексных стратегических исследований, – 2004.
9. Исикава К. Японские методы управления качеством М: Экономика, – 1988.
10. Коллектив авторов Руководство РМВОК Третье издание Издатель: Project Management Institute Inc., – 2004.
11. Медоуз Донелла А збука системного мышления М.: Бином. Лаборатория знаний, – 2011.
12. Методы развития организаций. / А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, – 2003. – 864 с. - (Приложение к журналу "Консультант", 9-2003)
13. Оливер Гасман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов Переводчик Е. Бакушева © Издание на русском языке, перевод, оформление ООО «Альпина Паблишер». М: «Альпина Паблишер» – 2016.
14. Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон, Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию, – 2014.

15. У Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов Пер. с англ. М.: НИРРО. – 2005.
16. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф «Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы», – 2017.
17. Хьюберт К. Рамперсад, Универсальная система показателей деятельности, – 2004.
18. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим / А. И. Пригожин. - М.: Дело, – 2010.
19. Эрик Рис Бизнес с нуля. Метод Lean Startur для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Перевод Н. Нарцисова. © Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», М: «Альпина Паблишер», – 2014.
20. Laetitia Radder, Lynette Louw «The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition», Long Range Planning, – 1998.
21. Rowe, A.J., Mason R.D., Dickel, K.E., Mann, R.B., Mockler, R.J. Strategic management: A methodological approach (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, – 1994.
22. Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Value Discipline // Harvard Business Review. – 1993. – January.

## **Business models as a tool for strategy implementation of small businesses**

**Kamilla G. Abazieva**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Personnel Management and Sociology,  
Rostov State University of Economics,  
344007, 69, Bolshaya Sadovaya st., Rostov-on-Don, Russian Federation;  
e-mail: abazieva\_kamilla@mail.ru

**Svetlana N. Goncharova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of General and Strategic Management,  
Rostov State University of Economics,  
344007, 69, Bolshaya Sadovaya st., Rostov-on-Don, Russian Federation;  
e-mail: pogojeva-sng@mail.ru

**Sergei V. Yakovenko**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of General and Strategic Management,  
Rostov State University of Economics,  
344007, 69, Bolshaya Sadovaya st., Rostov-on-Don, Russian Federation;  
e-mail: yakovenko-s-v@yandex.ru

### **Abstract**

The article is devoted to the study of approaches to improving the business models of small and medium-sized businesses and analyzing the applicability of business models for an effective system for developing and implementing an organization's strategy. The article provides an overview of the main literary sources on the topic of developing strategies and approaches to creating business models. The mind maps were chosen as research tools as a way to visualize the ideas of the authors' works. Within the framework of the article, three main approaches to the formation and selection of

the development business model are considered, the basic patterns are investigated and the algorithms for the formation of models are defined. In addition, modern domestic authors who study the issues of goal-setting and the formation of a strategy for organizing various forms of ownership are investigated. As a result of the comparative analysis, it was revealed that the concept of strategic planning and the concept of forming an organization's strategy are complementary and make it possible to more clearly formulate criteria for the success of a company's activities in selected target markets with a dedicated target client. This article may be useful for business practitioners interested in business planning and strategic development of the organization, teachers and students of economic specialties in the areas of management, marketing and entrepreneurship, as well as researchers interested in reviewing modern approaches to business modeling and strategic development. Enterprises of various forms of ownership. The identified features of building business models and their practical use in small and medium-sized enterprises were tested in the course of trainings for entrepreneurs and business men, conducted as part of the Governor's program for training managerial personnel for small and medium businesses.

### For citation

Abazieva K.G., Goncharova S.N., Yakovenko S.V. (2019) Biznes-modeli kak instrument realizatsii strategii predpriyatii malogo biznesa [Business models as a tool for strategy implementation of small businesses]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (1A), pp. 340-358.

### Keywords

Business model, organization, business, strategy, value, customer focus, key success factors.

### References

1. A.V. Scheer. (2009), ARIS - business process modeling [ARIS - modelirovaniye biznes-protsessov], M.: Williams, 224 p.
2. Alexander Ostervalder, John Hagel, (2012), Mark Singer Construction of business models: Handbook of strategist and innovator: © Russian edition, translation, design LLC Alpina Publisher [Mark Singer Postroyeniye biznes-modeley: Nastol'naya kniga stratega i novatora: © Izdaniye na russkom yazyke, perevod, oformleniye OOO «Al'pina Publisher»], M: Alpina Publisher.
3. Arutyunyan T.K. (2013), What do you do with strategy? Guidelines for the strategic development of the company [Chto vam delat' so strategiyey? Rukovodstvo po strategicheskomu razvitiyu kompanii], M: Mann, Ivanov and Ferber,.
4. Bruce Alstrand, Henry Mintzberg, Joseph Lampel (2019), "Strategic Safari. Excursion to the wilds of strategic management" [«Strategicheskoye safari. Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta»].
5. Vladimir Repin, Vitaly Eliferov. (2013), Process approach to management. Modeling of business processes [Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsessov], M.: Mann, Ivanov and
6. Disorganization: Causes, types, overcoming / A. I. Prigogine. [Dezorganizatsiya: Prichiny, vidy, preodoleniye / A. I. Prigozhin], M.: Alpina
7. Jamshid Garaedagi. (2011), System thinking. How to manage chaos and complex processes. Platform for modeling business architecture, [Sistemnoye myshleniye. Kak upravlyat' khaosom i slozhnymi protsessami. Platforma dlya modelirovaniya arkhitektury biznesa], M: Publisher: Grevtsov Buks, 480 p.
8. Zelazny D. (2004), Speak in diagrams: Manual for visual communications for managers [Govori na yazyke diagramm: Posobiye dlya vizual'nykh kommunikatsiy dlya rukovoditeley], Moscow: Institute for
9. Ishikawa K. (1988), Japanese methods of quality management
10. The team of authors PMBOK Manual Third edition Publisher: [Kollektiv avtorov Rukovodstvo PMBOK Tret'ye izdaniye Izdatel'], Project Management Institute Inc., 2004.
11. Meadows Donella (2011), A zбуka system thinking [A zбуka sistemnogo myshleniya], M.: Bin. Laboratory of knowledge.
12. Methods of development of organizations. / A. I. Prigogine [Metody razvitiya organizatsiy. / A. I. Prigozhin], M.: MCFER, - 2003. - 864 p. - (Supplement to the magazine "Consultant", 9-2003)

13. Oliver Gassman, Carolyn Frankenberger, Michaela Schick Business Models (2016), 55 Best Templates Translator E. Bakusheva © Russian edition, translation, design Alpina Publisher LLC [55 luchshikh shablonov Perevodchik Ye. Bakusheva © Izdaniye na russkom yazyke, perevod, oformleniye OOO «Al'pina Pabliher»], M: "Alpina Publisher".
14. Robert S. Kaplan, David P. (2014), Norton, Balanced Scorecard. From strategy to action [Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu].
15. U Chan Kim, Rene Mober. (2005), Blue ocean strategy. How to create a free market niche and stop being afraid of competitors Per. from English [Strategiya golubogo okeana. Kak sozdat' svobodnuyu rynochnuyu nishu i perestat' boyat'sya konkurentov Per. s angl], M.: N1RRO.
16. Philip Kotler, Roland Berger, Niels Bieckhoff (2017), "Strategic Management for Kotler. Best practices and methods" [Nil's Bikkhoff «Strategicheskiy menedzhment po Kotleru. Luchshiy priyemy i metody»].
17. Hubert K. (2004), Rampersad, Universal Performance Indicator System, [Rampersad, Universal'naya sistema pokazateley deyatel'nosti].
18. Goals and values. New methods of working with the future / A. I. Prigogine [Tseli i tsennosti. Novyye metody raboty s budushchim / A. I. Prigozhin], M.: Business, 2010.
19. Eric Rees (2014), Business from scratch. Lean Startup method for quick testing of ideas and selection of a business model. Translated by N. Narcissova. © Russian edition, translation, design. LLC Alpina Publisher, [Biznes s nulya. Metod Lean Startup dlya bystrogo testirovaniya idey i vybora biznes-modeli. Perevod N. Nartsissova. © Izdaniye na russkom yazyke, perevod, oformleniye. OOO «Al'pina Pabliher»], M: Alpina Publisher.
20. Laetitia Radder, Lynette Louw «The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition», Long Range Planning, – 1998.
21. Rowe, A.J., Mason R.D., Dickel, K.E., Mann, R.B., Mockler, R.J. Strategic management: A methodological approach (4th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley, – 1994.
22. Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Value Discipline // Harvard Business Review. – 1993. – January.