

# **НОВЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ДОРАБОТКА И ТЕСТИРОВАНИЕ НА РОССИЙСКОМ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ РЫНКЕ**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Бизнес-модели (БМ) становятся одним из наиболее активно изучаемых вопросов в современных исследованиях по менеджменту, будучи широко востребованными как в академическом, так и в профессиональном сообществе. Считается, что инновации БМ могут служить компании в качестве важного источника конкурентного преимущества, который является гораздо менее затратным, чем вывод новых продуктов на рынок, либо инвестиции в маркетинг. Несмотря на значительный рост количества исследований по БМ, множество вопросов до сих пор остаются открытыми. Различные авторы регулярно пытаются разработать новые подходы к анализу БМ, которые позволят лучше понять БМ компании, а также найти способы ее изменения и улучшения. В данной работе рассматривается и уточняется новый подход к анализу БМ, основанный на теории организационных сетей. Предпосылки к формированию данного подхода и его детальное обоснование были представлены ранее в работе [Климанов, Третьяк, 2014]. Данный подход основан на ключевых тенденциях современных исследований по БМ и обладает рядом свойств, которые отличают его от уже существующих подходов и обеспечивают лучшую применимость в практике бизнеса. Применение подхода продемонстрировано на примере международной фармацевтической компании на российском рынке. В результате тестирования авторы уточняют схему применения подхода и определяют дальнейшие направления его доработки и улучшения.

## **ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ АВТОРСКОГО ПОДХОДА К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СЕТЕЙ И ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ**

Предложенный авторами подход основан на теории организационных сетей и цепочке создания ценности и состоит из трех взаимосвязанных уровней анализа: структура межфирменной сети/цепочки создания ценности, механизм взаимодействия участников БМ, результаты их взаимодействия. Ключевые отличия данного подхода выделяются в результате его сравнения с несколькими наиболее часто используемыми подходами к анализу БМ, а именно «Business model canvas» [Osterwalder, Pigneur, 2010], «Business model navigator» [Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013], «Паттерн решений 4W» [Гиротра, Нетесин, 2014]. Данные подходы были выбраны по причине того, что, в первую очередь, являясь наиболее современными, они являются в некотором смысле

собираемыми и отражают ключевые тенденции в исследовании и понимании БМ. Более того, совокупность данных подходов позволяет рассматривать анализ БМ как с позиции академических исследований, так и с позиции бизнес-консультирования. Подход к анализу БМ «Business model canvas» [Osterwalder, Pigneur, 2010] представляет собой инструмент для стратегического управления бизнесом. Его цель состоит в предоставлении менеджерам возможности описывать, проектировать, анализировать, изменять и понимать свою БМ. Цель подхода [Гиротра, Нетесин, 2014] заключается в том, чтобы понять, каким образом ключевые решения, принимаемые менеджерами при разработке их БМ, позволяют увеличить, либо снизить два типа рисков: информационный риск и риск несоответствия мотиваций участников БМ. [Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013] разработали подход, который позволяет структурировать процесс инноваций БМ и подчеркнуть те трудности, с которыми менеджерам приходится сталкиваться в процессе инициации, интеграции и внедрения новых БМ.

В результате анализа ключевых особенностей обозначенных выше подходов авторы приходят к следующим выводам: **основным отличием авторского подхода** является то, что изначально механизм создания, доведения ценности и распределения дохода рассматривается в БМ как единое целое в сетевом взаимодействии участников рынка. Этот механизм анализируется также как единое целое с позиций его воспроизведения и развития, а не делится на отдельные блоки анализа, как это предлагается в большинстве других сравниваемых подходов. Иначе говоря мы **предлагаем другую единицу анализа** – не отдельно взятую фирму, а сеть взаимодействующих фирм, создающих ценность/стоимость, доводящих ее до потребителя, осуществляющих реализацию конечному потребителю и участвующих в распределении совместно созданного дохода. Поэтому и предложения нашего подхода к анализу БМ основываются не на делении этих процессов, их участников и ресурсов, задействованных в этой деятельности на отдельные блоки и выстраивании определенной последовательности проведения анализа, которая способна охватить все блоки, а на исходной предпосылке о том, что этот **механизм един, он создан, и стоит задача оценить, как он работает и где дает сбои**. Именно поэтому мы в своем подходе выясняем, что не срабатывает в этом механизме воспроизводства цепочки создания ценности/стоимости и каковы условия ее развития. Именно поэтому мы **предлагаем проводить анализ БМ на трех уровнях**: состав участников (скелет, сеть взаимодействующих участников рынка, входящих в цепочку ценности/стоимости), механизм взаимодействия, результаты в различных формах проявления. Говоря иначе, целостность воспроизводства цепочки создания ценности является исходной позицией для

анализа и оценки. Тогда как в других описанных подходах мы наблюдаем деление БМ на отдельные блоки и упорядочивание рассмотрения БМ именно по выявленным блокам (к примеру, [Hamel, 2000; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Osterwalder, Pigneur, 2010; Teece, 2010]).

Важно отметить, что данный подход исходит из предпосылки о том, что **игроки занимают разные позиции в цепочке (сети)**, обладают далеко не равными возможностями в рыночном взаимодействии. Этот факт обуславливает необходимость анализа БМ с позиции **«доминирующего» звена**, поскольку именно оно во многом определяет направления согласования интересов участников. Кроме того зачастую ценность, создаваемая цепочкой, в большей мере отвечает восприятию ценности, которое продвигается доминирующим звеном. Для того, чтобы избежать сбоев во взаимодействии, вызванных отрывом этого восприятия от восприятия ценности конечным потребителем, необходимо проводить анализ **направлений корректировки БМ в сторону «справедливого» распределения ценности** между участниками, а также **увеличения ценности, создаваемой для конечного потребителя**. Поскольку, авторский подход также ориентирован на возможности использования в практике бизнеса, одной из целей его разработки является **создание пошагового алгоритма проведения анализа существующей БМ и обоснования направлений ее развития**.

Первичный вариант детализации предложенной ранее схемы анализа [Климанов, Третьяк, 2014], сформулирован на основе проведенного выше сравнительного анализа схем, используемых в практике для анализа БМ. В рамках реализации авторского подхода к анализу БМ с целью предложения дальнейших направлений ее развития последовательно осуществлены следующие процедуры:

1. Визуализация межфирменной сети с ее основными участниками и описанием их ролей;
2. Поиск и выделение доминирующего звена (выдвижение гипотезы);
3. Анализ многообразия БМ, их классификация;
4. Определение механизма (конкретных форм) и направлений координации, осуществляемых доминирующим звеном и остальными участниками сети;
5. Определение и анализ сбоев и рассогласований, возникающих между различными участниками сети в БМ, а также способов их преодоления;

6. Выявление наиболее значимых сбоев, ранжирование сбоев (при которых возникает наибольший разрыв между ценностью, создаваемой для потребителя, и ценностью, присваиваемой другими участниками БМ);
7. Анализ показателей, характеризующих состояние БМ на различных уровнях анализа;
8. Анализ влияния сбоев и рассогласований между участниками БМ на характеристики потоков: материального, финансового, клиентского потока

## **ТЕСТИРОВАНИЕ АВТОРСКОГО ПОДХОДА НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА**

Предложенная авторами схема анализа тестируется и уточняется на примере российского фармацевтического рынка. Анализ БМ на фармацевтическом рынке России является актуальным по ряду причин. БМ на данном рынке играют существенную роль в успехе деятельности компании, поскольку эффективность использования компаниями традиционных оснований для конкуренции (разнообразие предлагаемых продуктов, используемые подходы к продвижению) становится все ниже. В процессе насыщения рынка в различных терапевтических сегментах дифференциация продуктов становится сложно осуществимой, в то же время, компании продолжают инвестировать значительные средства в исследования и разработки новых препаратов. Более того, многие компании становятся «заложниками» традиционных, зачастую неэффективных, подходов к осуществлению бизнеса. Совокупность данных факторов ставит обновление БМ во главу стратегических приоритетов компаний, поскольку даже незначительные изменения в БМ способны принести существенное конкурентное преимущество в сравнении с теми игроками, которые продолжают придерживаться «традиционных» способов работы на рынке.

На фармацевтическом рынке складывается весьма специфическая цепочка создания ценности и своеобразная БМ. Специфика данной цепочки состоит в наличии особых звеньев, оказывающих влияние на процесс создания ценности для потребителя: врачей, лечебно-профилактических учреждений (ЛПУ), страховых компаний, органов государственного регулирования здравоохранения.

Полученные результаты анализа базируются на проведении ряда экспертных интервью с представителями менеджмента международной фармацевтической компании, работающей на российском рынке. Интервью были проведены с генеральным директором

и руководителями бизнес-подразделений компании. Данная компания специализируется в трех терапевтических областях: офтальмология, эстетическая медицина и неврология. Особенности продвижения продукции в рамках каждой из этих областей существенно отличаются, поэтому можно говорить о том, что в компании одновременно функционируют несколько БМ. Для того, чтобы анализ был более сфокусированным, в данной работе внимание будет сконцентрировано на офтальмологическом сегменте. Компания работает на российском рынке на протяжении пяти лет, в отличие от большинства конкурентов, которые присутствуют на рынке уже несколько десятков лет.

**ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ АНАЛИЗА.** В рамках первого уровня анализа авторами проводится визуализация структуры цепочки создания ценности на данном рынке (Рисунок 1), анализ ролей ключевых игроков рынка и их взаимосвязей. Также высказывается предположение о положении доминирующего звена и его влиянии на функционирование цепочки создания ценности, на основе чего проводится классификация БМ. Кроме того, авторами обсуждаются возможности операционализации данного уровня анализа как с теоретической точки зрения (метрики, используемые в теории сетей), так и с точки зрения практики бизнеса.

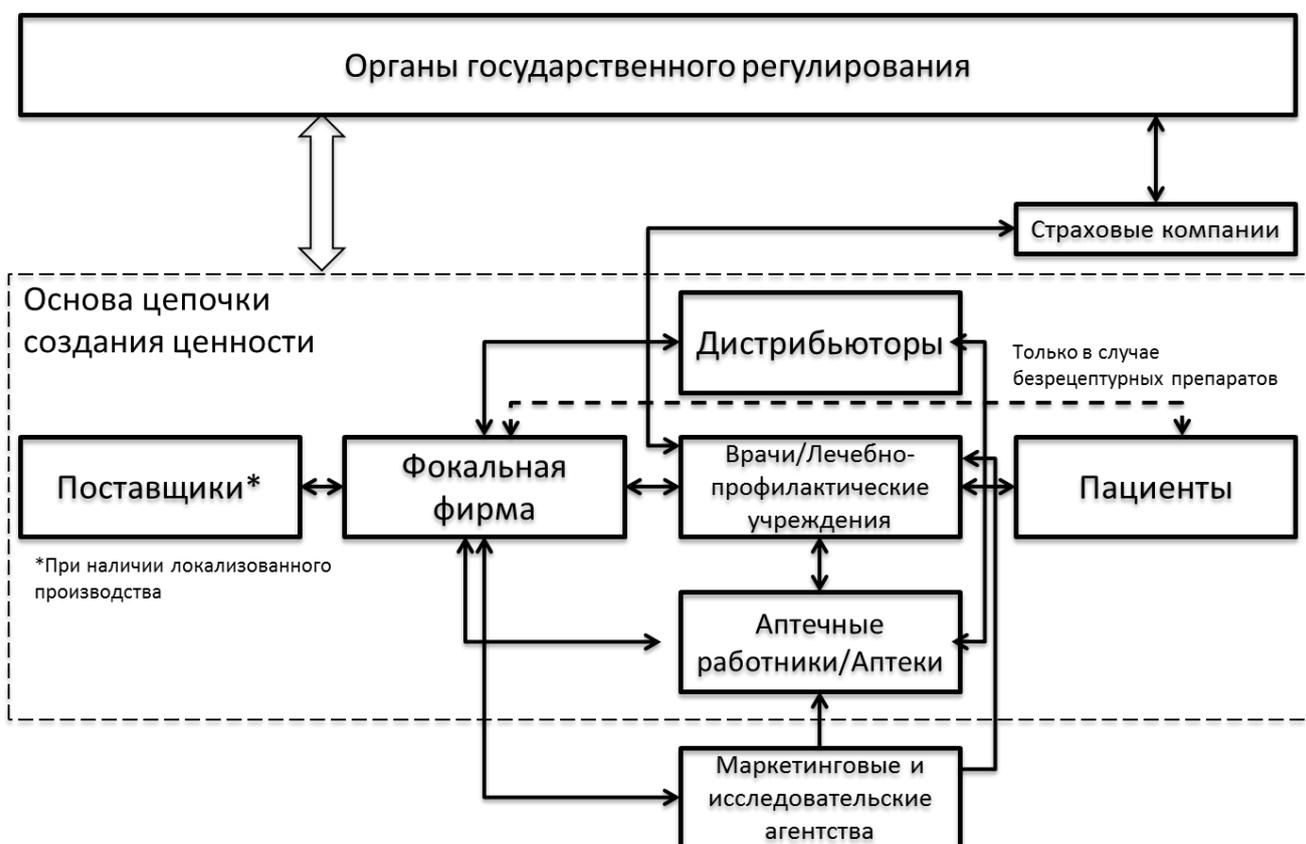


Рисунок 1 - Цепочка создания ценности на российском офтальмологическом рынке

Базируясь на структуре цепочки создания ценности, а также на схеме анализа БМ, используемой авторами, проводится классификация БМ в зависимости от положения доминирующего звена в цепочке (Рисунок 2). Данное основание для классификации было выбрано по причине того, что именно доминирующее звено существенно влияет на весь процесс создания ценности и координацию между участниками цепочки. Координация доминирующим звеном действий остальных участников определяет специфику их взаимоотношений, особенности мотивации, цели и задачи. В работе приводится характеристика и отличительные особенности каждой выделенной БМ.

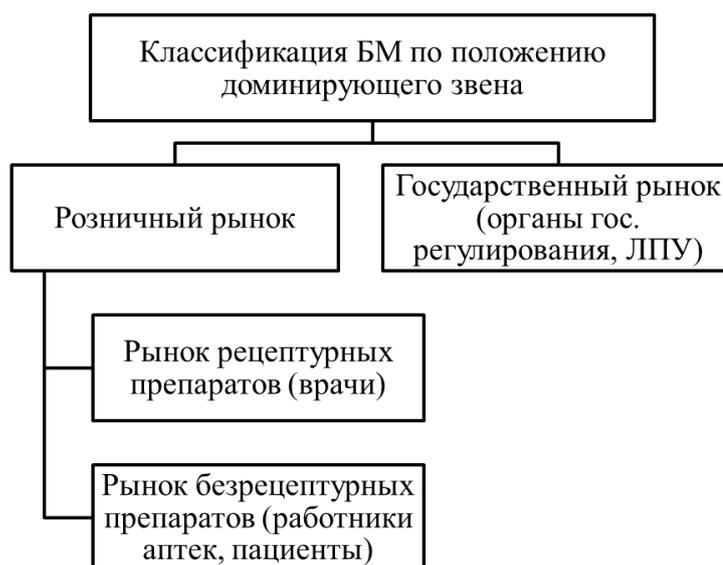


Рисунок 2 - Классификация БМ на российском офтальмологическом рынке

В процессе дальнейшего анализа демонстрируется неоднозначность определения доминирующего звена в цепочке и высказывается предположение о доминировании компании-производителя, которая фактически осуществляет координацию всей цепочки создания ценности и выстраивание ее «под себя» путем применения различных рычагов влияния на остальных участников БМ.

**Итоги проведенного анализа на первом уровне** предложенной схемы показывают, что цепочка создания ценности может модифицироваться в зависимости от отрасли. Определение ее структуры позволяет понять сколь сложна/проста БМ компании, от каких игроков рынка она зависит. Данный уровень анализа позволяет дифференцировать БМ, существующие в отрасли, выделить их основные классы, прежде чем заниматься более глубоким анализом механизмов взаимодействия и результатов. На этом уровне анализа могут быть высказаны гипотезы о доминировании тех или иных игроков в сети, которые могут быть подтверждены или опровергнуты на следующих уровнях анализа. Три пункта

анализа разработанной схемы (см. стр. 3) были реализованы на этом уровне анализа (п. 1, 2, 3).

**ВТОРОЙ УРОВЕНЬ АНАЛИЗА.** Вторым уровнем анализа БМ – это механизм взаимодействия между участниками цепочки создания ценности. Механизм взаимодействия играет важную роль во взаимоотношениях различных участников. Когда идет речь о данном уровне анализа, необходимо не только оценить существующие формы взаимодействия между акторами (сделки купли-продажи, размещение заказа, доставка и т.д.), но и то, каким образом оно осуществляется – здесь идет речь об анализе конкретных институциональных ограничений (которые на многих рынках, в том числе и фармацевтическом, являются существенными), а также типов контактов, которые используются участниками для взаимодействия.

В рамках данного уровня авторы подробно анализируют мотивацию различных участников рынка при взаимодействии с компанией-производителем, что является предпосылкой к пониманию формирующегося между ними механизма взаимодействия.

Также учитывая реализацию компанией своего положения в цепочке в качестве доминирующего звена, авторы обращают внимание и обсуждают в работе конкретные механизмы координации, которые она использует для взаимодействия с другими участниками БМ. Данные механизмы служат, прежде всего, для увеличения совокупной ценности, создаваемой цепочкой для потребителя, и устранения сбоев, возникающих между участниками БМ. Более того, следует понимать, что для успешного осуществления данной координации, прежде всего, необходимо идентифицировать существующие сбои и рассогласования, возникающие между различными участниками БМ и препятствующие увеличению ценности для конечного потребителя.

В процессе описания предложенного подхода к анализу БМ мы подчеркнули, что одной из его ключевых особенностей является то, что БМ – это конструкт, выходящий далеко за рамки отдельной фирмы. Поскольку БМ имеет дело с процессом создания ценности для клиента, который, в свою очередь, является продуктом взаимодействия различных участников межфирменной сети, мы должны понимать, каким образом лучше согласовать их интересы и мотивации для увеличения ценности, создаваемой сетью как единым целым. Поскольку каждый участник БМ играет свою специфическую роль и преследует определенные цели, в реальной жизни достаточно сложно согласовать их интересы между собой. Чтобы это сделать, приходится периодически переосмысливать традиционные способы ведения бизнеса. Согласование мотиваций различных участников

БМ подразумевает анализ определенных рисков, которые возникают как результат несоответствия мотиваций, а также способов их устранения. Также участники БМ регулярно сталкиваются с ситуацией недостатка информации для принятия обоснованных и эффективных решений. В данном случае возникает т.н. «информационный» риск, который также необходимо анализировать и искать способы его устранения для более эффективного функционирования БМ. В рамках работы выявлены и проанализированы существующие информационные риски и риски несоответствия мотиваций на российском офтальмологическом рынке, приводящие к сбоям и рассогласованиям в цепочке создания ценности, а также предложены конкретные способы их устранения, направленные на увеличение совокупной ценности, создаваемой цепочкой для конечного потребителя – пациента.

**Итоги анализа по второму уровню следующие:** в рамках данного уровня был детально представлен механизм взаимодействия различных участников БМ на российском офтальмологическом рынке. В частности, проанализирована его содержательная сторона, мотивации различных участников. Были продемонстрированы направления координации цепочки доминирующим звеном, в качестве которого выступает компания-производитель. Данный анализ согласуется с представленным ранее определением доминирующего звена на первом уровне, которое противоречит изначально выдвинутой гипотезе о доминировании потребителя, врачей и работников аптек в случае розничной БМ на данном рынке. Также были представлены сбои и рассогласования между различными участниками цепочки и фирмой, проанализированы способы их устранения. На основе данного анализа выделены наиболее значимые сбои, которые создают наибольший разрыв между ценностью, создаваемой для потребителя, и ценностью, присваиваемой другими участниками БМ. В результате полученных выводов компания имеет возможность корректировать свою БМ, внедряя конкретные решения, позволяющие ее улучшить.

**ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ АНАЛИЗА.** Третий уровень анализа БМ нацелен на оценку результатов взаимодействия компании и ее партнеров. Данные результаты могут быть измерены через характеристики информационного, материального и финансового потоков между участниками. Как уже было отмечено ранее, БМ становятся все более междисциплинарным феноменом, что также подтверждается данным уровнем анализа. Методы оценки и описания различных потоков наиболее четко представлены в логистике (где они носят названия логистических потоков), где данные потоки представляют собой направленное движение материальных, финансовых и информационных ресурсов от поставщика к потребителю [Mentzer et al, 2001].

В работе приводятся характеристики различных типов потоков с точки зрения логистики и различных исследований по БМ, а также применительно к БМ на фармацевтическом рынке. Так, к примеру, говоря об анализе финансового потока в рамках фармацевтической БМ, прежде всего, речь идет о механизме формирования итоговой цены для потребителя. Это позволяет понять механизм присвоения доли создаваемой ценности различными участниками БМ.

Говоря о **конкретных показателях**, применяемых фармацевтическими компаниями для оценки результатов взаимодействия с различными участниками рынка, следует отметить, что основой для данных показателей служат цели, которые компании преследуют в рамках взаимодействия с каждой группой партнеров, а также роли, которые каждый из них выполняет в БМ. Так, компания, которая рассматривается в качестве примера в данной работе, при оценке результатов взаимодействия с участниками рынка использует как описанные выше характеристики потоков (к примеру, в случае дистрибьюторов это объем продаж продуктов компании (стоимость и размер материального потока), объем и частота заказов (размер материального потока, частота возникновения информационного потока), своевременность платежей (характеристики финансового потока)), так и показатели других категорий. В работе подробно обсуждаются причины использования компанией каждого показателя для оценки результатов взаимодействия с другими участниками БМ.

**Итоги анализа БМ на третьем уровне:** на данном уровне представлен в первом приближении анализ результатов взаимодействия участников БМ с точки зрения характеристик потоков (финансового, материального, информационного, клиентского), возникающих между ними, а также конкретных показателей, используемых компанией для оценки результатов взаимодействия со своими партнерами. Было показано, каким образом данные показатели соотносятся с характеристиками потоков, представленными в литературе, а также предоставлены аргументы, объясняющие, почему именно эти показатели используются компанией. По результатам анализа стало понятно, что качественный анализ потоков, возникающих между участниками БМ, а также определение влияния на них механизма взаимодействия между ними требует наличия большого количества данных за длительный период, что не входит в рамки данной работы и будет осуществлено авторами в процессе отдельного исследования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была детализирована и протестирована ранее предложенная в исследовании [Климанов, Третьяк, 2014] схема анализа БМ. Схема разработана как собирательный подход на основе ключевых тенденций академических исследований по БМ, и результатов практического применения процедур анализа БМ, осуществленных рядом авторов [Osterwalder, Pigneur, 2010; Gassmann, Frankenberger, Csik, 2013; Гиротра, Нетесин, 2014]. Вместе с тем она демонстрирует принципиальные отличия авторского подхода, заключающиеся прежде всего в более широких возможностях проведения углубленного анализа БМ для обоснования направлений ее совершенствования. Принципиальные отличия подхода, которые нашли отражение в разработанной схеме анализа, заключаются в следующем:

- Подход основан на определенной концептуальной модели, показывающей связь между этапами проведения анализа и собирающей отдельные его блоки в единое целое.
- Подход использует в качестве единицы анализа сеть взаимодействующих агентов рынка, а не отдельную фирму. Тем самым, механизм создания, доведения ценности и распределения дохода представляется единым целым.
- Схема проведения анализа БМ, построенная на основе подхода, позволяет определить властные полномочия тех или иных участников сети, позиции доминирующих игроков в цепочке и возможные изменения в создании, распределении ценности и получении дохода, связанные с реализацией доминирующего положения звена в БМ.
- Выделение доминирующего звена в БМ позволяет оценить направления согласования интересов между участниками – механизма координации вдоль цепочки создания ценности. Это, в свою очередь, дает возможность корректировки БМ в сторону «справедливого» распределения ценности.
- Анализ сбоев и рассогласований интересов, предложенный в схеме анализа, позволяет предложить конкретные способы улучшения БМ компании, которые фокусируются прежде всего на увеличении совокупной ценности, создаваемой участниками БМ.
- Определение доминирующего звена в БМ предлагается использовать как основание для классификации БМ. Различие БМ, представленных в разных кластерах, продемонстрировано на примере фармацевтического рынка.

Предложенная авторская схема позволяет визуализировать существующую БМ компании, выделив ее основных участников и их роли в цепочке создания ценности, определить механизмы и результаты взаимодействия участников. Тестирование пошаговой схемы анализа выявило возможности применения ее для диагностики существующего состояния БМ. В частности первоначально предполагаемая модель поведения игроков в цепочке создания ценности на рынке, основанная на свободе выбора пациентом препарата на розничном фармацевтическом рынке, и, соответственно, выдвинутая гипотеза о доминировании конечного потребителя, были скорректированы на втором более глубоком этапе анализа. Обнаруженный на данном этапе анализа механизм согласования действий различных игроков цепочки и его принадлежность компании-производителю послужили основанием опровергнуть выдвинутую гипотезу о доминировании конечного потребителя в пользу производящей фирмы. Тем самым было продемонстрировано, что, следуя логике углубления анализа – от первого уровня (структуры взаимодействия) ко второму (анализу механизма взаимодействия в цепочке создания ценностей) – исследователь получает более реальное представление о ролях и возможностях игроков в БМ. Эти возможности открываются благодаря анализу механизма координации, который используется игроками рынка, авторству «разработчика» форм и правил взаимодействия. Результаты, полученные на первых двух уровнях анализа, еще раз получили подтверждение на третьем уровне, который закладывает основы перехода от качественного анализа БМ к количественному. В частности у фирмы-производителя на третьем уровне анализа обнаружены показатели, которыми она оценивает взаимодействие с различными субъектами цепочки создания ценности. Этим продемонстрирована логическая увязка всех трех уровней анализа, основа которой заложена в концептуальной модели.

В процессе описания структуры БМ было показано, что на фармацевтическом рынке она обладает существенной спецификой, включает такие звенья, как профессионалы здравоохранения (врачи, работники аптек), государственные органы здравоохранения, страховые компании. Все эти участники рынка играют свои роли в процессе создания ценности для конечного потребителя и существенно влияют на функционирование БМ.

Классификация БМ, проведенная на данном рынке, позволила выделить несколько БМ, отличающихся по расположению доминирующего звена. Первоначальное гипотетическое выделение в качестве доминирующих звеньев врачей, работников аптек и пациентов не подтвердилось в процессе дальнейшего анализа БМ. Данный анализ

продемонстрировал, что реальным доминирующим звеном на фармацевтическом рынке является компания-производитель, которая применяет различные инструменты для «выстраивания» выгодных ей механизмов взаимодействия с другими участниками, координации их действий. Были проанализированы конкретные формы координации действий различных участников фирмой-производителем, которые основаны, прежде всего, на их специфических мотивациях игроков, представленных в работе. В результате данной координации компания-производитель стремится преодолеть сбои в цепочке создания ценности, возникающие как следствие несоответствия мотиваций других участников с мотивацией самой компании.

Одним из ключевых элементов работы стало выявление типов существующих и потенциальных сбоев и рассогласований между участниками БМ, а также определение путей их преодоления. В конечном счете, преодоление данных сбоев направлено на увеличение совокупной ценности, создаваемой БМ для конечного потребителя, а также отвечает интересам компании, направленным на увеличение ее дохода и усиление позиции на рынке. По итогам выделения сбоев и их классификации по конкретным участникам взаимодействия были определены наиболее значимые сбои, при которых возникает наибольший разрыв между ценностью, создаваемой для потребителя, и ценностью, присваиваемой другими участниками БМ. Устранение данных сбоев позволяет осуществить наиболее результативные изменения БМ компании. Выделение наиболее значимых сбоев проводилось на основе данных оценки экспертов рынка и носит качественный характер, что вызывает необходимость дальнейшей количественной проверки данных предположений.

Анализ результатов взаимодействия позволил выявить конкретные показатели, используемые компанией для оценки данных результатов при взаимодействии с другими группами участников БМ, и сопоставить их с характеристиками потоков, возникающих между участниками (товарного, финансового, информационного, клиентского потока). Авторами была дана характеристика отдельных потоков с точки зрения изучаемого рынка. Тем не менее, с целью результативного изменения БМ, а также более четкого выделения наиболее значимых сбоев в цепочке создания ценности необходим количественный анализ влияния данных сбоев на результаты компании (а именно показатели, приведенные на третьем уровне анализа). Качество результатов подобного анализа напрямую зависит от качества данных и длительности периода, за который они доступны, а также необходимости внедрения предложенных изменений. В дальнейшем исследования планируется провести количественный анализ и представить скорректированные

результаты, показывающие влияние изменения БМ компании путем устранения сбоев на результаты взаимодействия компании и других участников.

Поскольку данное тестирование схемы было основано на частном примере компании, на следующих этапах исследования планируется дальнейшее тестирование пошагового алгоритма анализа БМ на компаниях, ведущих деятельность в других областях. Кроме того предполагается анализ отраслевой специфики БМ и ее влияния на процедуру диагностики.

## **ЛИТЕРАТУРА**

Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2014. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента*. 12 (3): 107-130

Гиротра К., Нетесин С. 2014. *Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками*. М: Альпина Пабlishер

Chesbrough H., Rosenbloom R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*. 11 3): 529-555

Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. 2013. The St. Gallen business model navigator. – Working Paper, *University of St. Gallen, St. Gallen, Switzerland*

Hamel, G. 2000. *Leading the revolution*. New York: Plume

Mentzer J. T. et al. 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*. 22 (2): 1-25

Osterwalder A., Pigneur Y. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons

Teece D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*. 43 (2): 172-194