

## **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР ВЫБОРА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

А.А. АСТРА<sup>1</sup>, И.Г. СУТЯГИН<sup>2</sup>

<sup>1</sup> к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент»

<sup>2</sup> магистрант кафедры «Менеджмент»

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный  
технический университет»

г. Новосибирск, Российская Федерация

*Аннотация. В статье рассматривается взаимосвязь между стратегической моделью предприятия и выбором бизнес-модели, подчеркивая важность стратегического подхода в формировании эффективной бизнес-структуры. Стратегическая модель определяет долгосрочные цели и направления развития компании, в то время как бизнес-модель описывает конкретные механизмы создания, доставки и захвата ценности. Исследуется, как стратегические инициативы влияют на выбор бизнес-моделей.*

*Ключевые слова. Стратегическая модель, стратегия, бизнес-модель, рынок, фирма, менеджмент.*

## **THE STRATEGIC MODEL OF THE ENTERPRISE AS A FACTOR IN CHOOSING THE BUSINESS MODEL OF THE ENTERPRISE**

A.A. ASTRA<sup>1</sup>, I.G. SUTYAGIN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, Associate Professor of the Department of Management  
Student of Novosibirsk State Technical University, direction of  
Production management and marketing.

Novosibirsk, Russian Federation

*Annotation. The article examines the relationship between the strategic model of an enterprise and the choice of a business model, emphasizing the importance of a strategic approach in forming an effective business structure. The strategic model defines the long-term goals and directions of the company's development, while the business model describes specific*

*mechanisms for creating, delivering and capturing value. The article examines how strategic initiatives influence the choice of business models.*

*Keywords. Strategic model, strategy, business model, market, firm, management.*

Постоянное развитие экономики, размывание границ рынков, развитие технологий и интернета стали драйверами развития интереса экономистов к таким базовым понятиям как стратегическая модель и бизнес-модель предприятия. Стратегическая модель предприятия активно используется на предприятиях с 1960 года. Связано это с наличием большого количества методик для аналитики внешних факторов воздействия на предприятие. Концепция бизнес-модели появилась относительно недавно, но уже привлекает внимание экономистов. Статистика научных работ, по теме исследования бизнес-модель демонстрирует рост в сравнении с закрепившейся стратегической моделью. В самом широком понимании, термин бизнес модель можно трактовать как архитектура бизнеса, задающий вектор развития предприятия и способы получения прибыли. Целью настоящего исследования является провести анализ между стратегической моделью предприятия и выбором бизнес-модели.

Стратегическая модель предприятия – это установление основных долгосрочных целей и задач фирмы, разработка программы мероприятий для достижения целей в условиях ограниченных ресурсов. В целом стратегическая модель предприятия характеризуется: управлением от будущего к настоящему; позиционированием на рынке; ориентацией на долгосрочные цели; комплексом мероприятий по адаптации к окружению. Всего выделяют 6 компонентов, которые включает в себя стратегическая модель предприятия: Миссия организации, видение, цели и контрольные параметры бизнеса, система достижения целей – интегрированная модель действий, среда функционирования – сюда можно отнести макроокружение предприятия и внутреннюю среду предприятия, процессы осуществления и контроля стратегического управления. Данные 6 компонентов помогают организации определить перспективы их развития, адаптироваться на рынке, рационально распределять ограниченные ресурсы, координировать работу всех составляющих организации, создать условия для устойчивого экономического роста. На основе работ Гуркова И.Б

можно выделить 7 стратегических типов предприятия. Обратимся к таблице 1.

Таблица 1 – Стратегические типы организации

<b>Название СТ</b>	<b>Признаки</b>	<b>Возможные стратегические траектории</b>
1	2	3
Фирма-аутсайдер	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкое качество продукции.</li> <li>2. Незнание ключевых компетенций.</li> <li>3. Низкая стоимость товара</li> <li>4. Потеря потребителей</li> <li>5. Высокие затраты на производство</li> <li>6. Нерациональное расходование производственных ресурсов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегический альянс для повышения качества и последовательного перемещения по кривой спроса</li> <li>2. Экономия от охвата</li> <li>3. Реструктуризация, выделение производства с низшими накладными расходами - «расшивка рынка»</li> </ol>
Защитник качества	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество продукции</li> <li>2. Высокие издержки</li> <li>3. Высокие цены</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Защита сегмента</li> <li>2. Кластеризация потребителей</li> <li>3. Перейти в массовое производство</li> </ol>
Защитник издержек	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Невысокая цена</li> <li>2. Умеренное качество</li> <li>3. Приемлемый уровень издержек</li> <li>4. Невысокий уровень владения ключевыми компетенциями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Использование экономии от масштаба</li> <li>2. Инвестирование прибыли в развитие «ключевых компетенций»</li> <li>3. Движение в верхние сегменты рынка</li> </ol>
Интегрированный анализатор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокое качество</li> <li>2. Обширные ключевые компетенции</li> <li>3. Высокие цены</li> <li>4. Низкие издержки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Накопление прибыли для расширения сегмента рынка</li> <li>2. Инвестирование прибыли в поиски новых товаров и услуг</li> </ol>

Окончание таблицы 1

1	2	3
Диверсифицированный анализатор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обширные ключевые компетенции</li> <li>2. Умеренные издержки</li> <li>3. Работа на различных сегментах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестирование в маркетинг и технологии для поиска новых рынков</li> <li>2. Борьба против «эскалации издержек»</li> </ol>
Фирма – проспектор	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предлагают уникальный товар</li> <li>2. Назначают рыночные цены на продукцию</li> <li>3. Являются пионерами рынка</li> <li>4. Фактически создают рынок</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инвестирование сверхприбыли в поиск еще одного «сверхуспешного проекта»</li> <li>2. Поддержание разнообразных ключевых компетенций и инновационного климата</li> </ol>
Монополист	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Единственная организация на рынке</li> <li>2. Главная задача - остаться монополистом на своем рынке</li> <li>3. Ограничение доступа конкурентам на рынок</li> <li>4. Монополист может являться развитием типа диверсифицированного анализатора.</li> <li>5. Обширные ключевые компетенции</li> <li>6. Умеренные издержки</li> <li>7. Работа на различных сегментах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Блокирование входа на рынок</li> <li>2. Борьба против «проспекторов»</li> </ol> <p>Обычно монополист оказывается незащищенным перед двумя факторами:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Быстрыми изменениями внешних условий бизнеса,</li> <li>2. Появлением новых фирм, мобильно реагирующих на изменение условий бизнеса в стиле проспектора.</li> </ol>

Каждый стратегический тип предприятия несет в себе определенные признаки, которые определяют его место на рынке. Стратегический тип предприятия определяется на этапе зарождения организации, когда руководство определяет, что будут производить и для

кого. Стратегический тип определяет вектор развития компании в долгосрочном периоде.

В начале 21 века возникло ряд обстоятельств, при которых началось снижение эффективности стратегической модели предприятия. Связано это с несколькими факторами:

1. Скорость и непредсказуемость развития рынков. Глобальные рынки начали существенно быстро изменяться. Стратегическая модель стала менее эффективна из-за долгосрочного горизонта планирования. Стратегия становится неэффективна и не отражает реальной ситуации на рынке.

2. Появление новых форм организации бизнеса (экосистемы, двусторонние и многосторонние платформы). Появление новых форм бизнеса, стало драйвером развития теорий эффективности управлением организацией. Разработка стратегии, как инструмент менеджмента, является весьма узким.

3. Логика стратегического управления предполагает приспособление к новым условиям и изменчивости рынка. Как отмечает Р.Мак-Граф, «выбор позиций в отрасли приводит к тому, что стратегический вектор довольно трудно изменить». Следовательно, в понятие стратегическая модель уже вложено то, что она должна быть гибкой к изменениям и готова к инновациям, но на практике стратегическая модель не гибка и тяжело поддается изменениям.

Вследствие всех этих вызовов было выявлено, что стратегическая модель предприятия не отражает полной картины того, что происходит на рынке. Это привело к появлению новой единицы в менеджменте – бизнес-модель.

Бизнес-модель – это процесс создания устойчивых форм внутренних и внешних связей деловой среды, выражающий обобщенную логику организации бизнес-деятельности предприятия и обеспечивающий реализацию стратегии развития конкурентных преимуществ. Бизнес-модель включает в себя следующие компоненты: ключевые активности, ценностное предложение, взаимоотношение с клиентами, целевые сегменты, структуру доходов и расходов, каналы сбыта, ключевые ресурсы, партнеры. В зависимости от выбора бизнес-модели будет зависеть, как компания будет организовывать операционную деятельность. Существует большое количество бизнес-моделей, но ученые выделяют 4 фундаментальных бизнес-модели. Обратимся к таблице 2.

Таблица 2 – Типы бизнес-моделей

Тип	Описание
Жёсткий производитель	Бизнес создаёт ценность за счёт преобразования сырья в готовую продукцию.
Производитель программного обеспечения	Бизнес создаёт ценность за счёт преобразования исходных ресурсов и других результатов в готовый продукт.
Агрегатор	Бизнес создаёт ценность, объединяя различные продукты и услуги.
Франшиза	Бизнес создаёт ценность, предоставляя единый сервис в разных местах.

Данные 4 модели определяют поведение компании на рынке и ее место. Бизнес-модель ориентирована на внутренние факторы компании. Планирование идет от настоящего к будущему. Архитектура бизнес-модели регулируется во времени и пространстве в зависимости от меняющихся условий и контекста.

Рассмотрим, как коррелирует между собой типы стратегической модели и типы бизнес-модели. Обратимся к таблице 3.

Таблица 3 – Отношения стратегического типа к бизнес- модели

Стратегический тип	Возможные в использовании бизнес-модели
1	2
Фирма-аутсайдер	1. Жёсткий производитель 2. Производитель программного обеспечения
Защитник качества	1. Жёсткий производитель 2. Производитель программного обеспечения 3. Франшиза
Защитник издержек	1. Жёсткий производитель 2. Производитель программного обеспечения 3. Агрегатор
Интегрированный анализатор	1. Жёсткий производитель 2. Производитель программного обеспечения 3. Франшиза
Диверсифицированный анализатор	1. Жёсткий производитель 2. Производитель программного обеспечения 3. Агрегатор
Фирма – проспектор	1. Жёсткий производитель 2. Производитель программного обеспечения

### Окончание таблицы 3

1	2
Монополист	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Жёсткий производитель</li> <li>2. Производитель программного обеспечения</li> <li>3. Агрегатор</li> <li>4. Франшиза</li> </ol>

По проделанному анализу можно сделать следующий вывод. К одному и тому же стратегическому типу предприятия можно применить несколько бизнес-моделей и при правильном подходе, они все будут показывать хорошие финансовые результаты. Но нельзя применить все типы бизнес-модели к одному стратегическому типу предприятия. Например, фирма-аутсайдер никогда не сможет использовать бизнес-модель франшизы, так как на некачественный товар при больших издержках данная модель не будет эффективна.

Бизнес-модель и стратегическая модель организации имеют в своей структуре схожие элементы и не противопоставляют их друг другу, а взаимодополняют друг друга. Взаимодействие данных моделей помогает руководству в успешном управлении компанией и достижении ее целей. Автор статьи считает, что бизнес-модель организации накладывается на стратегическую модель предприятия. Стратегическая модель задает цели компании и общий вектор развития, определяя, куда компания движется в долгосрочной перспективе. Бизнес-модель помогает наглядно показать, как компания будет использовать ограниченные ресурсы для создания ценностного предложения для клиента. Стратегическая модель направлена на создание устойчивых преимуществ над другими игроками рынка, когда бизнес-модель конкретизирует механизмы их реализации.

Резюмируя все выше написанное, можно сказать, что бизнес-модель неотъемлемая часть стратегической модели предприятия. Взаимосвязь данных элементов помогает эффективнее достигать цели компании и адаптироваться к постоянным изменениям на рынке. Компании, который успешно интегрировали обе модели в своей организации, имеют большой шанс на рост и устойчивое развитие.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Орехова Светлана Владимировна, Мисюра Андрей Васильевич, Баусова Юлия Сергеевна СТРАТЕГИЯ VS. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: ЭВОЛЮЦИЯ И ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2020. №3.
2. Шинкаренко В. Г., Левченко О. П. Модель стратегического управления предприятием // Экономика транспортного комплекса. 2015. №25.
3. Батаева Патимат Султановна Мотивирующая бизнес-модель // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2018. №1.

## REFERENCES

1. Svetlana Vladimirovna Orekhova, Andrey Vasilievich Misyura, Yulia Sergeevna Bausova STRATEGY VS. BUSINESS MODEL: EVOLUTION AND DIFFERENTIATION // Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics. 2020. No. 3.
2. VG Shinkarenko, OP Levchenko. Model of strategic enterprise management // Economics of the transport complex. 2015. No. 25.
3. Patimat Sultanovna Bataeva. Motivating business model // International journal of applied sciences and technologies «Integral». 2018. No. 1