



Новые бизнес-модели: доминирование ценностей глобальной устойчивости

Е.В. Строганова, С.А. Сергеева

Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России

Рецензия на книгу: Jonker J., Faber N. 2021. *Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham. 242 p. DOI: 10.1007/978-3-030-78157-6

Ключевые слова: бизнес-модель, бизнес-моделирование, устойчивость, ценность, устойчивые закупки, циркулярная экономика, модель потребления

Бизнес-моделирование появилось и захватило умы владельцев корпораций и предпринимателей в 70-е гг. прошлого века, когда началась реализация крупномасштабных отраслевых и международных проектов с высокой степенью сложности, применением прогрессивных технологий в таких отраслях, как нефтедобыча и нефтехимия, атомная энергетика, космические полёты, транспортировка грузов и др. Это требовало проведения не только технико-экономических расчётов, но и тщательной проработки сценарных вариантов коммерциализации бизнеса с учётом влияния множества экономических и неэкономических факторов, что привело к необходимости проектирования более динамичной связи между элементами проекта (ресурсами, персоналом, временем реализации, показателями контроля и эффективности), которую удалось представить в виде специально сформированной бизнес-модели (Baden-Fuller, Haefliger 2013). Развитие информационных технологий в 80-е гг. позволило оцифровать такие модели, что привело к формированию программных продуктов для бизнес-моделирования, включая CASE-технологии (Computer-Aided Software/System Engineering) и BMS (Business Modeling Software). Однако современный этап бизнес-моделирования, несмотря на активное развитие цифровых технологий, почти полностью сместился в сферу проектирования бизнес-моделей как некоторого описания идеологии работы компании, вклю-

УДК: 339.94

Поступила в редакцию: 10.10.2021 г.

Принята к публикации: 18.11.2021 г.

чая схему для генерирования доходов от деятельности, которая соответствует её стратегическим приоритетам, в результате чего сегодня мы можем идентифицировать более 150 различных бизнес-моделей (Гассман, Франкенбергер, Шик 2017). С другой стороны, становится всё более очевидным, что для достижения общемировых целей в области устойчивого развития часто требуется не только разработка новых продуктов и технологий или постепенное совершенствование работы компаний, но и целостная система ценностей, которая изменяется посредством совершенствования бизнес-моделей. Следует также отметить, что ситуация пандемийного кризиса отчетливо показала, что компании, которые не меняют свои бизнес-модели, не адаптируют свою деятельность под изменяющиеся условия, с большой вероятностью являются верными кандидатами на статус банкротов и ликвидацию бизнеса.

Поэтому развитие вариантов для получения доходов и стало отправной точкой реорганизации и перепроектирования бизнес-моделей в современной экономике, которая характеризуется динамичностью и неопределённостью и требует от экономических субъектов активных адаптивных действий для достижения предпринимательских целей без ущерба для развития общества, что и является основной идеей книги голландских авторов – профессора и заведующего кафедрой «Устойчивое предпринимательство» в Неймегенской школе менеджмента Яна Йонкера и доцента кафедры предпринимательства в циркулярной экономике в Университете Гронингена в Леувардене Нильса Фабера – опубликованной в издательстве Palgrave Macmillan в 2021 г. под названием «Организация в интересах устойчивого развития. Руководство по разработке новых бизнес-моделей».

Авторы книги пытаются найти золотую середину между классическим представлением о бизнес-модели как о способе, которым компания создаёт ценность для клиентов (Osterwalder, Pigneur 2010), побуждает их платить за ценность (Teese 2010) и получает от этого прибыль (Chesbrough 2007), и как о бизнес-концепции, которая оказывает положительное влияние на людей (т.е. потребителей), общество, социальную и экологическую среду. Сами авторы, очевидно, в силу своей научной специализации (циркулярная экономика) более тяготеют ко второму обоснованию, придерживаясь неденежного ценностно-ориентированного подхода к бизнес-моделированию, который усилился вследствие фактических тенденций современного бизнеса к проявлению корпоративной социальной ответственности в условиях всеобщей цифровизации и глобальной конкуренции, когда экономика должна стать не просто циркулярной (экономикой замкнутого цикла), но и восстанавливающейся (стр. 61), которая сосредоточена, например, на восстановлении биоразнообразия (а не на его истощении) и которая даёт больше, чем использует.

При этом интересно, что уже в заключении к книге авторы признают, что новые бизнес-модели, создающие множественную ценность, которые можно рассматривать даже как революционные (стр. 6), реально в экономике сформир-

ровать пока сложно вследствие определённого декларативного характера перехода к устойчивой, циркулярной и инклюзивной экономике и существующих ловушек стремления к прибыльности в предпринимательских решениях и всё ещё недостаточно рациональной модели потребления людей. Поэтому и формирование бизнес-модели, отличающейся от традиционной другим приоритетом создания стоимости, является центральной проблемой книги. Т.е. эта стоимость представляет собой, по их мнению, не финансовую оценку, а ценность для развития устойчивости в контексте достижения целей устойчивого развития, что требует: а) развития исследований процессов создания множественной ценности в существующих бизнес-моделях или развития методологии формирования новых бизнес-моделей; б) понимания иной организации ценностного предложения со стороны компании или предпринимателя, при котором ответственность разделяется между обеими сторонами – и производителем (продавцом) и покупателем; в) внедрения принципиально новых форм совершения транзакций (продаж, закупок) с использованием современных и прогрессивных финансовых технологий, включая гибридные транзакции, криптовалюты и технологии блокчейн.

Самой акцентной методической и практико-ориентированной компонентой книги является шаблон новой бизнес-модели (Business Model Template – ВМТ), разработанный авторами. В их интерпретации это позволяет реализовать структурированный подход, который может применяться как в реальном бизнесе, так и в учебных целях для студенческой аудитории, и в результате выявления отрицательных и положительных воздействий и последовательных выборов критериев и факторов бизнеса получить определённую бизнес-модель нового типа, с чётким и обоснованным ценностным предложением, согласованным с идеями устойчивой, циркулярной и инклюзивной экономики, тем самым сделав вклад в решение социально-экономических и экологических проблем в мире.

По замыслу авторов, данный шаблон должен быть заполнен в три этапа и включает в себя десять составных блоков, облегчающих разработку бизнес-модели. Именно с этих позиций и выстроена структура книги, включающая три раздела: сначала должна быть пройдена стадия определения при формировании бизнес-модели, затем собственно стадия её проектирования и, наконец, стадия оценки полученных результатов при реализации бизнес-модели. Таким образом, на каждой стадии должен быть сформирован конкретный составной блок бизнес-модели, которому посвящена отдельная глава в книге (с 3 по 12 главу).

Следует отметить, что идея проектирования новой бизнес-модели, которая предложена в данной книге, согласуется с уже ставшей классической моделью А. Остервальдера, включающей девять строительных блоков бизнес-модели (Osterwalder, Pigneur 2010). Модель А. Остервальдера описывает ценность, которую компания предлагает различным клиентам, отражает её компетенции (способности или преимущества), партнёров, требуемых для создания, продви-

жения и поставки этой ценности клиентам, а также финансовые ресурсы, необходимые для получения устойчивых потоков дохода. Таким образом, модель А. Остервальдера более ориентирована на описание бизнеса с позиции формирования денежного дохода, что и будет символизировать результативность бизнес-модели.

В отличие от этой модели, шаблон бизнес-модели, предложенной Я. Йонкером и Н. Фабером в рецензируемой книге, включает определённые строительные блоки (здесь их уже 10), но они имеют другие сущностные и оценочные параметры, и в целом сама новая бизнес-модель, которая должна быть спроектирована в результате, будет уже иметь некоторую множественную ценность, а не ориентацию исключительно на получение прибыли. Кстати, сами авторы отмечают, что в бизнес-моделировании их шаблон бизнес-модели не является ни первым и ни последним, и признают, что на формирование собственной модели их подтолкнуло, с одной стороны, наличие схожих подходов к формированию бизнес-моделей и определённые их недостатки (стр. 51–52), а с другой стороны, потребность выделить целевое влияние бизнес-модели на экологию и экосистемы, общество, инклюзивность и экономику.

Сам выбор составных элементов шаблона бизнес-модели представляется нам оригинальным, и фактически он определённым образом синтезирует подходы и методы, применявшиеся ранее в стратегическом управлении, но теперь возможности для их интерпретации и использования для понимания способа реализации прагматичных или инновационных бизнес-идей встроены в последовательность действий, включающих следующие элементы: 1) понимание сущности бизнес-идеи и её контекста, включая и идентификацию оригинальности и отличия от существующих видов предпринимательской деятельности; 2) понимание возможности изменений вследствие реализации бизнес-проекта, вплоть до реализации определённой бизнес-мечты или стремления к предоставлению общественных благ; 3) план действий в рамках бизнес-плана, включая идентификацию возможных проблем и вариантов их решения; 4) выбор бизнес-модели из определённого перечня паттернов (архетипов) для создания запланированной ценности; 5) определение партнёров, с которыми возможно совместно создавать множественную ценность; 6) разработка стратегии для реализации бизнес-проекта и его ключевых ориентиров; 7) составление плана по реализации стратегии; 8) проверка правильности и реализуемости целевой ценности, которая определена в стратегии и бизнес-модели; 9) проявление реализации бизнес-модели для внешней среды, включая как положительные, так и отрицательные последствия в настоящее время и в перспективе; 10) создание множественной ценности посредством проектирования системы транзакций, включая общественные отношения. То есть авторы, последовательно двигаясь от идеи к результатам, воспроизводят в своём шаблоне бизнес-модели концепцию создания ценности с учётом положений устойчивой, циркулярной и инклюзивной экономики. Следовательно, применение шаблона через отработку

каждого из 10 составных элементов даёт определённую гарантию понимания аспектов устойчивости, которые возможно были бы упущены в отсутствие такого шаблона, а также формирует инструмент для нестандартного осмысления социальных и экологических проблем.

В главе 6 Я. Йонкер и Н. Фабер предлагают свою классификацию паттернов бизнес-моделей, которую они назвали архетипами. По разработанной ими методике шаблона бизнес-модели пользователям необходимо выбрать один из трёх типов (причём выбранная модель становится рабочим прототипом и разрабатывается с нуля или с помощью неё можно преобразовать существующую бизнес модель): 1) платформенная бизнес-модель, направленная на более эффективное использование имеющихся активов, повышение производительности за счёт цифровизации, причём ценность, создаваемая в этом архетипе бизнес-модели, достигается за счёт облегчения транзакций между двумя или более группами людей; 2) общественная или коллективная бизнес-модель, предполагающая взаимодействие компании с участием многих заинтересованных партнёров, населения, государственных структур, инфраструктурных организаций для получения взаимных выгод от реализации разных видов деятельности, причём создание ценности связано с формированием активного сообщества, и такая ценность превышает ценность производимых продуктов или услуг; 3) циркулярные бизнес-модели, ориентированные на сохранение ценности, заложенной в материалах и продуктах, на неопределённо длительное время, что будет способствовать кругообороту этих материальных потоков в рамках функционирования экономики замкнутого цикла. Фактически мы вынуждены признать, что третий архетип бизнес-модели является интегрированным, поскольку для того, чтоб спроектировать циркулярную бизнес-модель, также нужно организовать как производство товаров (т.е. использовать платформенную модель), так и вовлечь в её реализацию как можно больше партнёров (т.е. использовать общественную модель).

Книга написана очень понятным языком для читателя любого уровня экономической подготовки, в ней нет сложных математических или финансовых расчётов, но представлено много примеров (включая не только кейсы, но и ссылки на интернет-страницы и видеоконтент) и конкретных планов, которые создают ощущение причастности к создаваемой новой бизнес-модели. Безусловно важным обстоятельством достоверности и обоснованности методики проектирования новой бизнес-модели для устойчивой экономики, которую предложили авторы в книге, являются данные о её апробации в более чем 20 реальных компаниях и университетах, включая Гаагский университет прикладных наук, Роттердамский университет прикладных наук, Саксонский университет прикладных наук и школу бизнеса TMO Fashion Business School.

Тем не менее существенным достоинством книги является то, что она адресована не только предпринимателям для формирования своих собственных бизнес-моделей, когда у них уже есть некоторая идея для осуществления предпри-

нимательского или инновационного проекта, не только для студентов, которые стремятся получить самые современные знания по проектированию бизнес-моделей, но и для предпринимателей и владельцев и управляющих компаний, которые рассматривают или пересматривают свою стратегию, по-прежнему используют традиционные линейные бизнес-модели, в которых стремление к более высокой прибыли опережает ценности устойчивого развития, циркулярной экономики, экологичности деятельности. Одновременно с этим авторы заявляют, что книга может быть использована и управляющими тех компаний, которые планируют проектировать бизнес-сети (возможно, хотя это и не отражено прямо, – экосистемы бизнеса), однако сосредоточение всего лишь на преимуществах сети и её ресурсах, что будет способствовать её расширению, видится нам несколько ограниченной, поскольку проектирование или расширение сети требует чёткого определения критериев отбора бизнес-направлений в сеть для укрепления её конкурентных позиций, включая и вопросы финансирования и реализации сделок слияний и поглощений, что в книге практически не раскрыто. В целом, можно считать, что целевой аудиторией этой книги должны стать прогрессивные предприниматели, которые желают быть стратегически устойчивыми в своих стремлениях стать успешными в динамичном бизнес-мире с его жёсткой конкуренцией и коммерческими соблазнами.

Очевидно, что перед любым исследователем, который стремится спроектировать наиболее эффективный инструмент, возникает вопрос о его критериях. Поэтому авторы также сделали попытку установить элементы успешной бизнес-модели, применив как свои наработки, так и результаты анализа бизнес-моделей компаний из разных отраслей экономики, опубликованные в журнале *Harvard Business Review* (Kavadias, Ladas, Loch 2016). По их мнению, персонализированный продукт или услуга, производство по замкнутому циклу, совместное использование активов производителями, совместное использование вещей пользователями, сотрудничество с партнёрами, гибкость управления компанией – вот составляющие эффективных бизнес-моделей, причём достаточно как минимум трёх таких характеристик для формирования потенциала преобразований в бизнес-модель с множественной ценностью, отвечающую целям устойчивого развития.

Указанная выше позитивная оценка о возможностях проектирования успешных бизнес-моделей несколько необъективна, по нашему мнению. Так, отмечается совместное использование вещей как элемент успешной бизнес-модели, но авторы не поясняют, почему, например, бизнес-модель совместной экономики не стала архетипом (отметим, что её выделяют исследователи, например (Stepnov, Kovalchuk 2020)), а модель циркулярной экономики, которая имеет определённые трудности в реализации, уже выделена ими как паттерн для использования на практике.

Также нелогично для завершенности исследования, что авторы книги не сочли необходимым провести критический сравнительный анализ между разными

шаблонами, которые уже присутствуют в научной литературе и используются на практике, включая образовательные процессы. Например, также для достижения целей устойчивого развития исследователи из Кембриджского университета М. Гейсдойерфер, П. Саваж, С. Эванс (Geissdoerfer, Savaget, Evans 2017) разработали бизнес-модель инновационных процессов (Cambridge Business Model Innovation Process – CBMIP) как решение задачи исключения разрыва между проектированием бизнес-модели и её реализацией, т. е. бизнес-модель должна быть реалистична и реализуема. Концептуально за основу взята устойчивая бизнес-модель (Sustainable Business Models – SBM), которая не просто направлена на достижение целей устойчивого развития (экологической устойчивости и социальной интеграции) посредством взаимодействий заинтересованных сторон (производителей и потребителей, прежде всего), но и осуществление инноваций на уровне бизнес-модели, что возможно при внедрении новых инструментов и методов. Поэтому в целом, CBMIP позиционируется почти как готовый продукт, который гарантирует традиционное создание ценности бизнес-модели через достижение эффективности в экономических, экологических и социальных аспектах. На наш взгляд, это отражает более взвешенный подход, чем уклон исключительно в экономику замкнутого цикла и игнорирование финансовых результатов, представленное в рецензируемой книге. Множественная ценность, декларируемая в новой бизнес-модели, должна включать в себя широкий спектр результатов на благо компании и её заинтересованных сторон, включая, например, эффективность использования ресурсов, устойчивость к внешним потрясениям, улучшение отношений с сотрудниками и сообществами, а также более высокую прибыльность.

Анализ материалов рецензируемой книги также вызывает ряд вопросов, отражающих некоторую противоречивость концентрации авторов на бизнес-модели для целей начала бизнеса, поскольку не раскрывается необходимость увязывания бизнес-плана и бизнес-модели, когда финансовая результативность в их понимании устойчивой бизнес-модели отходит на второй план. Как правило, на практике бизнес-модель позволяет протестировать предпринимательские идеи на предмет их жизнеспособности, коммерциализируемости и успешности, но последовательность действий и ресурсы для деятельности определяются через бизнес-планирование. Также не аргументирована роль бизнес-стратегии, хотя авторы выделили её шестым составным блоком в своём шаблоне бизнес-модели. Стратегия позволяет увидеть разные варианты получения доходов в бизнесе, а вот бизнес-модель – только проверить один из них. Поэтому и есть сомнение в жизнеспособности таких бизнес-моделей в силу уже ранее обозначенного разрыва между проектированием и реализацией без учёта коммерческой составляющей.

Интересно, что в книге практически полностью отсутствует отсылки к использованию современных технологий в производстве товаров или оказании услуг. Возможно, такова позиция авторов, специализирующихся на экономике

замкнутого цикла, однако исключение из бизнес-модели технологической составляющей может привести к потере конкурентных преимуществ (ведь даже в переработке продуктов новые технологии способны принести существенные выгоды как для экономики, так и для общества) и невозможности достичь желанной для них множественной ценности. Кроме того, современная технологическая трансформация вследствие распространения технологий Четвёртой промышленной революции должна приводить и к трансформации бизнес-моделей – поэтому очевидно, что это потребует корректировки авторского шаблона бизнес-модели и в целом перепроектирования бизнес-модели реальной компании.

В заключение отметим, что невозможно не согласиться с основным тезисом рецензируемой книги: бизнес-идеи, которые изначально являются традиционными (т. е. чисто рыночными и ориентированными исключительно на получение прибыли), всё равно будут, но будущее за новыми бизнес-моделями, в которых центральным элементом будет устойчивость как множественная ценность, превращающая рыночные возможности в социальные и экологические.

Об авторах:

Евгения Владимировна Строганова – соискатель, МГИМО МИД России. Россия, 119454, Москва, проспект Вернадского, 76. E-mail: yevgenias@bk.ru

Светлана Александровна Сергеева – кандидат экономических наук, научный сотрудник, МГИМО МИД России. Россия, 119454, Москва, проспект Вернадского, 76. E-mail: SergeevaSA3@edu.mos.ru

Конфликт интересов:

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

UDC: 339.94
Received: October 10, 2021
Accepted: November 18, 2021

New Business Model: the Dominance of Global Sustainability Values

E.V. Stroganova, S.A. Sergeeva
[DOI 10.24833/2071-8160-2021-6-81-191-199](https://doi.org/10.24833/2071-8160-2021-6-81-191-199)

Moscow State Institute of International Relations (University)

Book review: Jonker J., Faber N. 2021. *Organizing for Sustainability. A Guide to Developing New Business Models*. Palgrave Macmillan, Cham. 242 p. DOI: 10.1007/978-3-030-78157-6

Keywords: business model, business modeling, sustainability, value, sustainable procurement, circular economy, consumption model

About the authors:

Evgenia V. Stroganova – postgraduate, MGIMO-University. 76 Prospect Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119454. E-mail: yevgenias@bk.ru

Svetlana A. Sergeeva – PhD in Economics, research assistant, MGIMO-University. 76 Prospect Vernadskogo, Moscow, Russian Federation, 119454. E-mail: SergeevaSA3@edu.mos.ru

Conflict of interests:

The authors declare the absence of conflict of interests.

References:

Baden-Fuller C., Haefliger S. 2013. Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*. 46(6). P. 419-426. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.023

Chesbrough H.W. 2007. Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*. 48(2). P. 20-28.

Geissdoerfer M., Savaget P., Evans S. 2017. The Cambridge Business Model Innovation Process. *Procedia Manufacturing*. №8. P. 262-269. DOI: 10.1016/j.promfg.2017.02.033

Kavadias S., Ladas K., Loch C. 2016. The Transformative Business Model. *Harvard Business Review*. 94(10). P. 91-98.

Osterwalder A., Pigneur Y. 2010. *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 288 p.

Stepnov I., Kovalchuk J. 2020. Measuring Value Created by Business Models in the Sharing Economy. *Upravlenets – The Manager*. 11(5). P. 58-69. DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-5-5

Teece D.J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 43(2-3). P. 172-194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Gassman O., Frankenberger K., Chic M. 2017. *Biznes-modeli: 55 luchshih shablonov [Business models: 55 Best Templates]*. Moscow: Alpina Publisher. 432 p. (In Russian)

Список литературы на русском языке

Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. 2017. *Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов*. Москва: Альпина Паблишер. 432 с.