

Университет Международного Бизнеса

УДК 005-027.21; 005.21.: 005.22.

На правах рукописи

АЗИМБЕКОВА АЙГЕРИМ КАНАТОВНА

**Бизнес-модель: теоретические подходы,
инструменты анализа и ее инновационность**

6D050700 – Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
доктора философии (PhD)

Научные консультанты

доктор экономических наук,
профессор Гамарник Г.Н.

PhD, Professor Massimo Bianchi

Республика Казахстан
Алматы, 2014

СОДЕРЖАНИЕ

	ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	3
	ВВЕДЕНИЕ	4
1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	10
1.1	Концепция бизнес-модели: теоретические подходы и роль в управлении	10
1.2	Основные компоненты и классификация бизнес-моделей	21
1.3	Инструменты построения и анализа результативности бизнес-моделей	36
2	АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ КАЗАХСТАНА И ОЦЕНКА ИХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	50
2.1	Анализ современного состояния предприятий обрабатывающей промышленности Казахстана	50
2.2	Оценка состояния уровня управления на предприятиях обрабатывающей промышленности Казахстана	61
2.3	Анализ эффективности бизнес-моделей предприятий кондитерской промышленности	70
3	НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ	90
3.1	Опыт зарубежных компаний по разработке и реализации инновационных бизнес-моделей	90
3.2	Практические аспекты построения инновационных бизнес-моделей производственных предприятий страны	107
3.3	Разработка предложений по совершенствованию управления бизнес-моделями	128
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	141
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	145
	ПРИЛОЖЕНИЯ	155

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АО – акционерное общество
АСУ – автоматизированная система управления
ВВП – валовый внутренний продукт
ВТО – всемирная торговая организация
ВУЗ – высшее учебное заведение
ВЭФ – Всемирный экономический форум
ГПФИИР – Государственная программа форсированного индустриально-инновационного развития
ЕАЭС – Евразийский экономический союз
ИТ – информационные технологии
ИФО – индексы физического объема
НИИ – научно-исследовательский институт
НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
НИР – научно-исследовательские работы
НМА – нематериальные активы
ОКВЭД – общий классификатор видов экономической деятельности
ОПФ – основные производственные фонды
п.п. – процентный пункт
ПК – персональный компьютер
ПОЦ – продолжительность операционного цикла
РБ – Республика Беларусь
РК – Республика Казахстан
РФ – Российская Федерация
СМК – система менеджмента качества
СССР – Союз Советских Социалистических Республик
СУП – система управления предприятием
ТНК – транснациональная компания
ТОО – товарищество с ограниченной ответственностью
ФО – финансовая отчетность
ЦСЦ – цепочка создания ценности
BCG (The Boston Consulting Group) – Бостонская консалтинговая группа
ROA (Return On Assets) – коэффициент рентабельности активов
ROE (Return On Equity) – коэффициент рентабельности собственного капитала
VIP – сокращение английских слов «a very important person» – очень важная персона

ВВЕДЕНИЕ

Общая характеристика работы. Данная работа базируется на исследовании теоретико-методологических аспектов бизнес-моделей производственных предприятий и разработке рекомендаций по построению инновационных бизнес-моделей производственных предприятий страны.

Актуальность исследования. «Казахстан к 2050 году должен находиться в тридцатке самых развитых государств мира» – главная цель Стратегии «Казахстан-2050», которую можно достичь, «осуществляя экономическую политику нового курса – всеобъемлющего экономического прагматизма на принципах прибыльности, возврата от инвестиций и конкурентоспособности» [1]. Перед страной стоит задача добиться устойчивого экономического роста, путем «диверсификации отраслей экономики и отхода от сырьевой направленности развития к перерабатывающей» [2], основанного на научно-техническом прогрессе, инновациях, эффективных и качественных факторах производства, новых технологий управления.

На сегодняшний день одним из актуальных для делового сообщества вопросов можно считать разработку концепции эффективных, инновационных бизнес-моделей. В связи с этим возрастает необходимость определения сущности бизнес-модели, разработки методики анализа ее эффективности для выявления компонентов, нуждающихся в совершенствовании и инновационном подходе, способствующих повышению результатов деятельности производственных компаний.

Изучение опыта построения инновационных бизнес-моделей добившихся больших успехов производственных компаний, таких как IKEA, Dell, Toyota, Zara сделало изучение концепции бизнес-модели актуальным для практикующих менеджеров и исследователей.

Изначально бизнес-модель была использована для анализа деятельности компаний, занимающихся электронной торговлей. Сейчас сфера применения бизнес-моделей расширилась, и как инструмент управления применяется для анализа компаний разных отраслей. Каждому менеджеру необходимо понимание сущности бизнес-модели компании, ее сильных и слабых сторон для формирования в дальнейшем конкурентных преимуществ. По нашему мнению, проектирование бизнес-моделей, их анализ и построение новых, более эффективных бизнес-моделей, создание инновационных бизнес-моделей играет важную роль в управлении компанией и в повышении ее конкурентоспособности. Для этого необходимы исследования различных подходов, раскрывающих сущность бизнес-модели и ее основных компонентов, изучение инструментов анализа эффективности бизнес-модели, а так же путей построения инновационных бизнес-моделей. Отсутствие эмпирических работ по данной тематике на материалах казахстанских компаний также повышает актуальность настоящего исследования.

Таким образом, актуальность научного исследования определяется потребностью определения сущности бизнес-модели, разработки инструментария ее анализа, а так же необходимостью проведения эмпирических исследований бизнес-моделей предприятий конкретной отрасли, развитие которой является приоритетной для страны, и дать рекомендации по их улучшению. Такой отраслью является обрабатывающая промышленность. Надо отметить, что в обрабатывающей промышленности Казахстана на фоне положительных тенденций роста объемов выпущенной продукции наблюдаются такие отрицательные моменты как: сокращение числа предприятий, действующих в отрасли; увеличение степени износа основных средств, препятствующее выпуску конкурентоспособной продукции [3]. Проявление вышеизложенных негативных моментов свидетельствует о необходимости совершенствования системы управления на предприятиях путем внедрения современных управленческих и производственных технологий, разработки более эффективной бизнес-модели компании. Эффективно функционирующие предприятия обрабатывающей промышленности составляют основу роста производительности общественного труда, характеризуют уровень индустриального развития страны, способствуют развитию других отраслей экономики и влияют на экономический рост страны в целом.

Степень разработанности темы. Теоретической основой исследования явились теории стратегического менеджмента, концепция цепочки создания стоимости М. Портера, ресурсная концепция Д. Барней (J. Barney), теория инновации Й. Шумпетера, теория стратегии голубого океана Р. Моборна и У Чан Ким.

В данной работе автор опирается на основные концепции бизнес-моделей, разработанные в трудах зарубежных ученых: А. Остервальдера (A. Osterwalder), М. Морриса (M. Morris), И. Пинье (Y. Pigneur), А. Слюцкого (A. Slywotzky), К. Кристенсена (C. Christensen), М. Чиндехатта (M. Schindehutte). Среди ученых России следует отметить труды С.Н. Стрекаловой, А.И. Шаталова, О.В. Корешкова, Е.Ю. Зинина, О.Н. Бекетовой, В.А. Котовой, В.Д. Марковой.

Изучение бизнес-модели во взаимосвязи с управлением инновациями рассмотрены в трудах Д. Тиса (David J. Teece), Г. Чезборо (H. Chesbrough), К. Зотта (C. Zott), Р. Эмита (R. Amit), М. Джонсона (M. Johnson). При изучении вопросов практического применения бизнес-модели автор опирался на труды М. Бьянки (M. Bianchi), Т. Вашкамадзе, А.Ю. Сооляттэ.

Среди отечественных исследователей различных аспектов стратегического управления, бизнес-моделей выделяются такие авторы как А.А. Алимбаев, М.Т. Кулубеков, М.Б. Кенжегузин, Г.Н. Гамарник, Н.В. Никифорова; управления инновационной деятельностью С.Б. Абдыгаппарова, Ф.М. Днишев, Ф.Г. Альжанова. Их исследования выступают теоретико-методическими предпосылками для разработки эффективных, инновационных бизнес-моделей предприятий обрабатывающей промышленности.

Изучение литературных источников, посвященных теоретическим аспектам управления бизнес-моделями позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на расширение сферы применения бизнес-моделей и числа исследователей данной концепции существует ряд проблем. В частности возникают определенные сложности теоретического осмысления и практического использования бизнес-моделей в деятельности компаний, так как отсутствует общепринятое определение термина «бизнес-модель» и нет единства в определении компонентов бизнес-модели, не разработаны методические основы анализа ее эффективности.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы заключается в исследовании различных подходов к разработке концепции бизнес-модели, обоснование методических основ анализа ее эффективности, определение способов создания бизнес-моделей, опирающихся на инновации.

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- изучить существующие подходы к определению сущности бизнес-модели, дать авторскую трактовку понятия «бизнес-модель»;
- рассмотреть существующие подходы к классификации бизнес-моделей;
- определить основные компоненты бизнес-модели, раскрыть их сущность, показать роль бизнес-модели в управлении компанией;
- систематизировать существующие на сегодняшний день инструменты построения бизнес-модели и ее анализа;
- проанализировать современное состояние обрабатывающей промышленности как непосредственно объекта исследования;
- провести анализ и оценку действующих бизнес-моделей крупных производителей кондитерской промышленности;
- изучить опыт построения инновационных бизнес-моделей зарубежных компаний с целью применения их передового опыта в создании инновационных бизнес-моделей;
- выявить новые подходы в создании инновационных бизнес-моделей;
- определить направления и последовательность этапов построения инновационных бизнес-моделей производственных предприятий страны;
- разработать предложения по совершенствованию управления бизнес-моделями исследуемых компаний.

Объектом исследования являются предприятия обрабатывающей промышленности, в частности предприятия кондитерской промышленности.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по формированию эффективной бизнес-модели компании и ее компонентов.

Гипотеза исследования: развивая концепцию бизнес-модели путем определения сущности бизнес-модели, инновационной бизнес-модели и разработки инструмента ее диагностики, можно определить компонент бизнес-модели, нуждающийся во внимании менеджера, тем самым совершенствовать

систему управления компанией и повысить результативность деятельности компании, ее инновационную активность.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды зарубежных и отечественных экономистов по теориям стратегического и инновационного менеджмента, совокупность отношений по повышению эффективности менеджмента организации и бизнес-моделей.

В процессе исследования применялись общенаучные методы анализа и синтеза, дедукции и индукции, а так же методы сравнительного экономико-статистического анализа, финансового анализа, морфологического анализа, методы визуализации и опроса.

Научная новизна исследования заключается в систематизации существующих подходов к формулировке концепции бизнес-модели компании, в комплексном подходе к исследованию компонентов бизнес-модели и разработке методических основ анализа бизнес-моделей, а так же в определении новых направлений в создании инновационных бизнес-моделей.

Конкретные положения научной новизны заключаются в следующем:

- выявлены два дополнительных теоретических подхода в определении сущности бизнес-модели: бизнес-модель, как инструмент менеджмента, и бизнес-модель, как способ ведения бизнеса компании. В рамках каждого подхода дано авторское определение понятия «бизнес-модель»;

- выявлены основные компоненты, составляющие бизнес-модель, раскрыта их сущность и разработана «визуальная» бизнес-модель производственного предприятия;

- предложен новый подход к определению существующих на практике типов бизнес-моделей, который так же может быть использован как «визуальный» инструмент построения и анализа бизнес-модели;

- разработан аналитический инструмент диагностики бизнес-модели и ее компонентов;

- определены особенности инновационных бизнес-моделей, выявлены стратегические направления создания инновационных бизнес-моделей;

- разработан план мероприятий по разработке инновационных бизнес-моделей производственных предприятий страны.

Информационной базой исследования явились Указы Президента и Постановления Правительства Республики Казахстан; материалы международных научно-практических конференций соответствующей проблематики; научные статьи, опубликованные в периодических изданиях и размещенные в базе данных Springer Link, Elsevier, Thomson Reuters; статистические сборники Комитета по статистике МНЭ РК, международных организаций; финансовая отчетность промышленных предприятий; информация из сети Internet, авторские исследования и опросы.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических подходов определения сущности бизнес-моделей, методических

основ анализа эффективности бизнес-моделей и ее компонентов, теоретических и практических подходов создания инновационных бизнес-моделей.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что основные результаты и положения исследования могут быть использованы в совершенствовании системы менеджмента и при разработке инновационной бизнес-модели предприятий обрабатывающей промышленности. Разработанная автором таблица классификации типов бизнес-моделей может быть использована менеджерами при построении и проведении качественной оценки бизнес-моделей компаний; аналитический инструмент диагностики бизнес-модели применим для оценки ее результативности, определения необходимости изменения бизнес-модели и выбора направления изменений в деятельности компании. Выявленные стратегические направления построения инновационных бизнес-моделей применимы в стратегическом менеджменте для определения путей достижения стратегических целей организации.

Результаты и выводы исследования могут быть использованы образовательными учреждениями в разработке учебно-методических комплексов, учебных пособий дисциплин «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Экономика предприятия». Учитывая возрастающую роль в управлении концепции бизнес-модели результаты исследования могут быть заложены в основу разработки нового элективного курса под названием «Бизнес-модель компании».

Кроме того, основные результаты и выводы исследования, приведенные в третьей главе работы, могут быть использованы при подготовке государственных программ и стратегии в области инновационного развития страны. Поскольку внедрение современных инструментов менеджмента, создания новых типов бизнес-моделей являются основными направлениями в реализации задач Стратегии Казахстан-2050, Стратегического плана развития РК до 2020 года, Программы «Производительность 2020» и других государственных программ, направленных на модернизацию экономики государства и построение национальной инновационной системы. Разработка и реализация инновационных бизнес-моделей предприятий в свою очередь является одним из путей построения национальной инновационной системы.

В подтверждение практической значимости проведенного исследования автор предоставляет акты внедрения результатов данного научного исследования в деятельности производителя кондитерских изделий ТОО «ХАМЛЕ КОМПАНИ ЛТД», крупнейшего предприятия производителя тарного картона и бумаги в Центральной Азии ТОО «Kazakhstan Waste Recycling», а так же в разработке учебно-методических комплексов дисциплин специальности «Менеджмент» Университета Международного Бизнеса (приложение А).

Апробация работы. Основные научно-методические положения и результаты исследования докладывались на международных, межвузовских научно-практических конференциях, таких как «Modern Challenges and

Decisions of Globalization» (USA, New York, 2013), «Наука и образование в современном мире» (РФ, Москва, 2013), «Социально-экономическая и индустриально-инновационная модернизация Казахстана: проблемы и перспективы» (РК, Алматы, 2012), «Инновации и новые векторы развития социально-экономической модернизации» (РК, Алматы, 2012), «Бизнес без границ: шаги к успеху» (РК, Алматы, 2013), «Глобальные вызовы и современные тренды развития высшего образования» (РК, Алматы, 2013), «Многогранность оценки бизнеса: проблемы и перспективы в условиях формирования наукоемкой экономики» (РК, Алматы, 2014), «Социально-экономическая и технологическая модернизация: механизмы и приоритеты» (РК, Алматы, 2013).

Публикация результатов исследования. Основные положения и выводы данного диссертационного исследования были отражены в 15-ти научных трудах, в том числе 4 статьи в журналах, рекомендованных Комитетом по контролю в сфере образования и науки МОН РК; 2 статьи в журналах, входящих в базу данных «Scopus»; 7 публикаций в сборниках научных трудов по материалам международных конференций, из них 2 статьи в материалах зарубежных конференций, 5 статей в материалах международных конференций, проводимых на территории Республики Казахстан; а также 2 публикаций в других печатных изданиях.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений. В работу включено 44 таблиц, 19 рисунков, 6 приложений. Список использованных источников включает 154 источника.

АННОТАЦИЯ

**диссертации Азимбековой А.К. на соискание ученой степени
доктора философии (PhD) по специальности 6D050700 – Менеджмент**

АЗИМБЕКОВА АЙГЕРИМ КАНАТОВНА

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА И ЕЕ ИННОВАЦИОННОСТЬ

Актуальность исследования. «Казахстан к 2050 году должен находиться в тридцатке самых развитых государств мира» – главная цель Стратегии «Казахстан-2050», которую можно достичь, «осуществляя экономическую политику нового курса – всеобъемлющего экономического прагматизма на принципах прибыльности, возврата от инвестиций и конкурентоспособности». Перед страной стоит задача добиться устойчивого экономического роста, путем «диверсификации отраслей экономики и отхода от сырьевой направленности развития к перерабатывающей», основанного на научно-техническом прогрессе, инновациях, эффективных и качественных факторах производства, новых технологий управления.

На сегодняшний день одним из актуальных для делового сообщества вопросов можно считать разработку концепции эффективных, инновационных бизнес-моделей. В связи с этим возрастает необходимость определения сущности бизнес-модели, разработки методики анализа ее эффективности для выявления компонентов, нуждающихся в совершенствовании и инновационном подходе, способствующих повышению результатов деятельности производственных компаний.

Изучение опыта построения инновационных бизнес-моделей добившихся больших успехов производственных компаний, таких как IKEA, Dell, Toyota, Zara сделало изучение концепции бизнес-модели актуальным для практикующих менеджеров и исследователей.

Изначально бизнес-модель была использована для анализа деятельности компаний, занимающихся электронной торговлей. Сейчас сфера применения бизнес-моделей расширилась, и как инструмент управления применяется для анализа компаний разных отраслей. Каждому менеджеру необходимо понимание сущности бизнес-модели компании, ее сильных и слабых сторон для формирования в дальнейшем конкурентных преимуществ. По нашему мнению, проектирование бизнес-моделей, их анализ и построение новых, более эффективных бизнес-моделей, создание инновационных бизнес-моделей играет важную роль в управлении компанией и в повышении ее конкурентоспособности. Для этого необходимы исследования различных подходов, раскрывающих сущность бизнес-модели и ее основных компонентов, изучение инструментов анализа эффективности бизнес-модели, а так же путей построения инновационных бизнес-моделей. Отсутствие эмпирических работ по данной тематике на материалах казахстанских компаний также повышает актуальность настоящего исследования.

Таким образом, актуальность научного исследования определяется потребностью определения сущности бизнес-модели, разработки инструментария ее анализа, а так же необходимостью проведения эмпирических исследований бизнес-моделей предприятий конкретной отрасли, развитие которой является приоритетной для страны, и дать рекомендации по их улучшению. Такой отраслью является обрабатывающая промышленность. Надо отметить, что в обрабатывающей промышленности Казахстана на фоне положительных тенденций роста объемов выпущенной продукции наблюдаются такие отрицательные моменты как: сокращение числа предприятий, действующих в отрасли; увеличение степени износа основных средств, препятствующее выпуску конкурентоспособной продукции. Проявление вышеизложенных негативных моментов свидетельствует о необходимости совершенствования системы управления на предприятиях путем внедрения современных управленческих и производственных технологий, разработки более эффективной бизнес-модели компании. Эффективно функционирующие предприятия обрабатывающей промышленности составляют основу роста производительности общественного труда, характеризуют уровень индустриального развития страны, способствуют развитию других отраслей экономики и влияют на экономический рост страны в целом.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы заключается в исследовании различных подходов к разработке концепции бизнес-модели, обоснование методических основ анализа ее эффективности, определение способов создания бизнес-моделей, опирающихся на инновации.

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- изучить существующие подходы к определению сущности бизнес-модели, дать авторскую трактовку понятия «бизнес-модель»;
- рассмотреть существующие подходы к классификации бизнес-моделей;
- определить основные компоненты бизнес-модели, раскрыть их сущность, показать роль бизнес-модели в управлении компанией;
- систематизировать существующие на сегодняшний день инструменты построения бизнес-модели и ее анализа;
- проанализировать современное состояние обрабатывающей промышленности как непосредственно объекта исследования;
- провести анализ и оценку действующих бизнес-моделей крупных производителей кондитерской промышленности;
- изучить опыт построения инновационных бизнес-моделей зарубежных компаний с целью применения их передового опыта в создании инновационных бизнес-моделей;
- выявить новые подходы в создании инновационных бизнес-моделей;
- определить направления и последовательность этапов построения инновационных бизнес-моделей производственных предприятий страны;
- разработать предложения по совершенствованию управления бизнес-моделями исследуемых компаний.

Объектом исследования являются предприятия обрабатывающей промышленности, в частности предприятия кондитерской промышленности.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по формированию эффективной бизнес-модели компании и ее компонентов.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды зарубежных и отечественных экономистов по теориям стратегического и инновационного менеджмента, совокупность отношений по повышению эффективности менеджмента организации и бизнес-моделей.

В процессе исследования применялись общенаучные методы анализа и синтеза, дедукции и индукции, а так же методы сравнительного экономико-статистического анализа, финансового анализа, морфологического анализа, методы визуализации и опроса.

Научная новизна исследования заключается в систематизации существующих подходов к формулировке концепции бизнес-модели компании, в комплексном подходе к исследованию компонентов бизнес-модели и разработке методических основ анализа бизнес-моделей, а так же в определении новых направлений в создании инновационных бизнес-моделей.

Конкретные положения научной новизны заключаются в следующем:

- выявлены два дополнительных теоретических подхода в определении сущности бизнес-модели: бизнес-модель, как инструмент менеджмента, и бизнес-модель, как способ ведения бизнеса компании. В рамках каждого подхода дано авторское определение понятия «бизнес-модель»;

- выявлены основные компоненты, составляющие бизнес-модель, раскрыта их сущность и разработана «визуальная» бизнес-модель производственного предприятия;

- предложен новый подход к определению существующих на практике типов бизнес-моделей, который так же может быть использован как «визуальный» инструмент построения и анализа бизнес-модели;

- разработан аналитический инструмент диагностики бизнес-модели и ее компонентов;

- определены особенности инновационных бизнес-моделей, выявлены стратегические направления создания инновационных бизнес-моделей;

- разработан план мероприятий по разработке инновационных бизнес-моделей производственных предприятий страны.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических подходов определения сущности бизнес-моделей, методических основ анализа эффективности бизнес-моделей и ее компонентов, теоретических и практических подходов создания инновационных бизнес-моделей.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что основные результаты и положения исследования могут быть использованы в совершенствовании системы менеджмента и при разработке инновационной бизнес-модели предприятий обрабатывающей промышленности. Разработанная автором таблица классификации типов бизнес-моделей может быть использована менеджерами при построении и проведении качественной оценки

бизнес-моделей компаний; аналитический инструмент диагностики бизнес-модели применим для оценки ее результативности, определения необходимости изменения бизнес-модели и выбора направления изменений в деятельности компании. Выявленные стратегические направления построения инновационных бизнес-моделей применимы в стратегическом менеджменте для определения путей достижения стратегических целей организации.

Результаты и выводы исследования могут быть использованы образовательными учреждениями в разработке учебно-методических комплексов, учебных пособий дисциплин «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Экономика предприятия». Учитывая возрастающую роль в управлении концепции бизнес-модели результаты исследования могут быть заложены в основу разработки нового элективного курса под названием «Бизнес-модель компании».

Кроме того, основные результаты и выводы исследования, приведенные в третьей главе работы, могут быть использованы при подготовке государственных программ и стратегии в области инновационного развития страны. Поскольку внедрение современных инструментов менеджмента, создания новых типов бизнес-моделей являются основными направлениями в реализации задач Стратегии Казахстан-2050, Стратегического плана развития РК до 2020 года, Программы «Производительность 2020» и других государственных программ, направленных на модернизацию экономики государства и построение национальной инновационной системы. Разработка и реализация инновационных бизнес-моделей предприятий в свою очередь является одним из путей построения национальной инновационной системы.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: ТЕОРИЯЛЫҚ ТӘСІЛДЕМЕЛЕРІ, ТАЛДАУ ҚҰРАЛДАРЫ МЕН ОНЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҒЫ

**А.Қ. Азимбекованың 6D050700 «Менеджмент» мамандығы бойынша
философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін дайындалған
диссертациясына**

АНДАТПА

Зерттеудің өзектілігі. «Жаңа бағыттың экономикалық саясаты – пайда алу, инвестициялар мен бәсекеге қабілеттіліктен қайтарым алу принципіне негізделген түгел қамтитын экономикалық прагматизм»-ді жүзеге асыру арқылы жететін -«Қазақстан-2050» Стратегиясының негізгі мақсаты – «Қазақстан 2050 жылға қарай әлемнің ең дамыған отыз елінің қатарында болуға тиіс». Еліміздің алдында ғылыми-техникалық прогресс, инновациялар, өндірістің тиімді әрі сапалы факторлары, басқарудың жаңа технологиялары негізінде «экономика салаларының диверсификациясы мен шикізат қалдықтарынан қайта өңдеу бағытына ауысу» арқылы тұрақты экономикалық өсуге жету міндеті тұр.

Бүгінгі күні іскер қоғамдастық үшін аса өзекті мәселелердің бірі тиімді, инновациялы бизнес-модель концепциясын құру болып табылады. Өндірістік компания іс-әрекеттері нәтижесін арттыратын, жетілдіруді, жаңалауды талап ететін бизнес-модель компоненттерін ашып көрсету үшін бизнес-модельдің маңыздылығын анықтау мен тиімділігін талдау әдістемесінің қажеттілігі диссертациялық зерттеудің өзектілігін көрсетеді.

Үлкен табыстарға жеткен IKEA, Dell, Toyota, Zara сияқты өндірістік компаниялардың инновациялық бизнес-модельдерін оқып білу тәжірибе алушы менеджерлер мен зерттеушілер үшін бизнес-модельді оқып үйренудің аса маңызды, өзекті екендігін дәлелдеді.

Алғашқыда бизнес-модель электрондық саудамен айналысатын компаниялар жұмысын талдау үшін қолданылған болатын. Ал қазіргі кезде бизнес-модельді қолдану аясы ұлғайды және басқару құралы ретінде әртүрлі саладағы компанияларды талдау үшін қолданылады. Әрбір менеджер компанияның бизнес моделінің маңызын, бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін компанияның әлсіз және күшті жақтарын түсінуі керек. Біздің пікірімізше, бизнес-модельді жобалау, оны талдап, ұтымды бизнес-модель құрастыру, инновациялық бизнес-модель дайындау, компоненттер арасындағы байланыстарды бекіте отырып сыртқы ортаға жол ашып, компанияны басқаруда және оның бәсекеге қабілеттілігін арттыруда аса маңызды роль атқарады. Сондықтан бизнес-модельдің теориялық тәсілдемелерін, негізгі компоненттері мен олардың маңыздылығын анықтау, бизнес-модель тиімділігін талдау құралдарын зерттеп, анықтау сонымен бірге инновациялық бизнес-модель құрастыру жолын анықтау ұйым менеджментінің аса маңызды, өзекті мәселелерінің бірі болып табылады. Аталған тақырып бойынша Қазақстандық

компаниялардың материалдарында эмпирикалық жұмыстардың болмағандығы да бұл зерттеудің өзектілігін арттыра түседі.

Ғылыми зерттеудің өзектілігі бизнес-модельді талдау құралдарын (инструментарий) дайындау қажеттілігінде, сонымен бірге еліміз үшін маңызды нақты бір сала бойынша кәсіпорын бизнес-моделіне эмпирикалық зерттеу жүргізіп, оны жақсарту үшін ұсыныстар беру қажеттілігінде. Бұл сала өңдеу өнеркәсібі болып табылады. Қазақстанда өңдеуші өнеркәсіпте өндірілген өнімдердің көлемінің өсуімен бірге, өндірістің ұнамсыз жақтары да байқалатынын атап өтуіміз керек: кәсіпорындар санының азаюы, негізгі қорлардың тозу деңгейінің өсуі, бәсекеге қабілетті өнімдерді шығаруға бөгеттердің болуы. Жоғарыда аталған жағымсыз жағдайлар кәсіпорындарға қазіргі заманға сай басқару және өндірістік технологияларды енгізу арқылы басқару жүйесін жетілдіруді және компанияның бұрынғыдан да ұтымды бизнес-модельдерін дайындауды талап етеді. Өңдеу өнеркәсібінің тиімді жұмыс істейтін кәсіпорындары қоғамдық еңбек өнімділігінің өсу негізін құрайды, елдің индустриялық даму деңгейін көрсетеді, сонымен бірге экономиканың басқа салаларының дамуына ықпал ете отырып, еліміздің экономикалық өсуіне де әсерін тигізеді.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері. Диссертациялық жұмыстың мақсаты бизнес-модель концепцияларын дайындаудағы түрлі тәсілдемелерін зерттеу, бизнес-модель тиімділігін талдаудың әдістемелік негіздерін нақтылап, айқындау, инновациялық тәсілде бизнес-модель дайындау әдістерін анықтау болып табылады.

Жұмыстың зерттеу мақсатына байланысты келесі міндеттерді шешу көзделген:

- бизнес-модельдің мағынасы жайындағы тәсілдемелерді зерттей отырып, бизнес-модель ұғымына авторлық түсінік-анықтама беру;
- бизнес-модельдің жіктелуі бойынша түрлі көзқарастармен танысып, зерттеу;
- бизнес-модельдің негізгі компоненттерін анықтау, оның мәнін ашып, компанияны басқарудағы бизнес-модельдің атқаратын ролін көрсету;
- бүгінгі күні қолданылып жүрген бизнес-модельді құру және талдау құралдарын бір жүйеге келтіру;
- зерттеу объекті ретінде өңдеу өнеркәсібінің қазіргі жағдайын талдау;
- ірі кондитерлік өнеркәсіп өндірушілерінің бизнес-моделін талдап, бағалау;
- инновациялық бизнес-модель құру мақсатында шет елдік компанияның инновациялық бизнес-модель құрудағы озық тәжірибесін зерттеу;
- инновациялық бизнес-модель дайындаудағы жаңа көзқарастарды анықтау;
- еліміздің өндірістік кәсіпорындарында инновациялық бизнес-модель құру бағыттары мен кезеңдерінің ретін анықтау;
- зерттелген компанияда бизнес-модельдерді басқаруды жетілдіру бойынша ұсыныстар дайындау;

Зерттеу объекті өңдеу өнеркәсібінің кәсіпорындары, оның ішінде кондитерлік өнеркәсіп кәсіпорындары болып табылады.

Зерттеу пәні — компанияның тиімді бизнес-моделін және оның компоненттерін құрудағы ұйымдастыру-экономикалық қарым-қатынастар болып табылады.

Зерттеудің теориялық және әдістемелік негізі шет елдік және отандық экономикстердің стратегиялық және инновациялық менеджмент теориялары, ұйым менеджментін жақсарту мен бизнес-модель жөніндегі еңбектері болды.

Зерттеу барысында талдау және синтездеу, дедукция және индукция секілді жалпығылыми әдістермен бірге экономикалық-статистикалық салыстыру, қаржылық талдау, морфологиялық талдау, сұрақ қою және көзбен шолып (визуальды) қорытынды жасау әдістері қолданылды.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы компанияның бизнес-моделін қалыптастырудағы қазіргі тәсілдемелерді бір жүйеге келтіре отырып, бизнес-модель компоненттерін толыққанды зерттеп, бизнес-модельді талдаудың әдістемелік негіздерін дайындау және инновациялық бизнес-модель дайындаудың жаңа бағыттарын анықтау болып табылады.

Ғылыми жаңалықтардың нақты көрсеткіштері төмендегідей:

- бизнес-модельдің мағынасын анықтауда қосымша нақты екі теориялық тәсілдеме ұсынылды: бизнес-модель - менеджменттің құралы және бизнес-модель —компания бизнесін жүргізудің әдісі. Әрбір көзқарас шеңберінде «бизнес-модель» ұғымы бойынша авторлық анықтама берілген;
- бизнес-модель құрамының негізгі компоненттері мен олардың мәні анықталып, өндірістік кәсіпорынның «көзбен шолу» бизнес-моделі дайындалып, оның мәні ашық көрсетілді;
- тәжірибеде бар бизнес-модель типтерін анықтау арқылы бизнес-модельді құруда және талдауда «көзбен шолу» құралы ретінде қолдануға болатын жаңа көзқарас ұсынылды;
- бизнес-модельге және оның компоненттеріне диагностика жасауға болатын аналитикалық құрал дайындалды;
- инновациялық бизнес-модель ерекшеліктері анықталды, инновациялық бизнес-модель дайындаудың стратегиялық бағыттары анықталып, көрсетілді;
- еліміздің өндірістік кәсіпорындарында инновациялық бизнес-модель дайындау шараларының жоспары дайындалды.

Зерттеудің теориялық бағалылығы бизнес-модельдің мәні мен мағынасын анықтаудағы теориялық көзқарастарды дамыту мен бизнес-модельдің және оның компоненттерінің тиімділігін талдаудың әдістемелік негізін анықтауда және инновациялық бизнес-модельді дайындаудағы теориялық және тәжірибелік тәсілдемелер ұсынылуында.

Диссертациялық жұмыстың **тәжірибелік маңыздылығы** зерттеулердің негізгі нәтижелері өңдеуші өнеркәсіп кәсіпорындарының инновациялық бизнес-моделін дайындауда, менеджмент жүйесін жетілдіруде қолдануға болатындығында. Зерттеу барысында дайындалған бизнес-модель типтерінің жіктелу кестесін компанияның бизнес-моделін құруда және оған сапалық баға беруде менеджерлердің қолдануға болатындығы және бизнес-модельдің аналитикалық құралы оның нәтижелерін бағалауда қолданылады, бизнес-

модельді өзгерту қажеттілігін анықтайды, сонымен бірге компания қызметінің бағытын өзгерту тәсілін таңдауға ықпал етеді. Ғылыми жұмысты орындау барысында анықталған инновациялық бизнес-модель дайындаудың стратегиялық бағыттарын ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету жолын анықтау үшін стратегиялық менеджментте қолдануға болады.

Зерттеу нәтижелері мен қорытындыларды білім беру мекемелері оқу-әдістемелік кешендер дайындауда, «Менеджмент», «Стратегиялық менеджмент», «Инновациялық менеджмент», «Қаржылық менеджмент», «Кәсіпорын экономикасы» пәндері бойынша оқу құралдарын дайындауға қолдана алады. Басқаруда бизнес-модель концепциясының ролінің артуына байланысты зерттеу нәтижесі «Компанияның бизнес-моделі» деп аталатын жаңа элективті пәннің негізі бола алады.

Сонымен бірге, үшінші тарауда келтірілген негізгі нәтижелер мен қорытындылар мемлекеттік бағдарламалар мен елдің инновациялық даму саласы стратегиясын дайындауда қолдануға болады. Себебі, менеджменттің заманауи құралдарын енгізу, бизнес-модельдердің жаңа типтерін дайындау қажеттігі Қазақстан-2050 Стратегиясын, ҚР 2020 жылға дейінгі стратегиялық даму жоспарын және басқа да мемлекет экономикасын модернизациялауға бағытталған мемлекеттік бағдарламаларды жүзеге асырудың негізгі бағыттары болып табылады. Кәсіпорындардың инновациялық бизнес-модельдерін дайындау және оны жүзеге асыру өз кезегінде ұлттық инновациялық жүйені қалыптастыру жолының бірі болып табылады.

AZIMBEKOVA AIGERIM KANATOVNA

**BUSINESS MODEL: THEORETICAL APPROACHES, ANALYSIS
TOOLS AND ITS INNOVATIVENESS**

ABSTRACT

**of the thesis of Azimbekova A. for the degree of Doctor of Philosophy (PhD)
in the specialty 6D050700 - Management**

The relevance of the study. "Kazakhstan by 2050 should be in the top thirty most developed nations of the world" – is the main goal of the Strategy "Kazakhstan-2050", which can be achieved by "implementing the economic policies of a new course - a comprehensive economic pragmatism based on the principles of profitability, return on investment and competitiveness". The country is facing the task of achieving sustainable economic growth through "economic diversification and shifting from extraction to processing" based on scientific and technological progress, innovation, efficiency and quality factors of production and new management technologies.

Today, one of the most pressing issues for the business community is the development of a concept of effective business models. In this regard, the need to define the essence of the business model is increasing. Also, the development of methods of its analysis, effectiveness assessment as well as identification of its components that must be better developed are the issues that need to be studied from the innovative point of view in order to help improve the performance of the production companies.

The study of experience in building innovative business models have achieved great success in production companies such as IKEA, Dell, Toyota, Zara. This has made the study of the concept of business models relevant to practicing managers and researchers.

Initially, the business model has been used to analyze the activities of companies engaged in e-commerce. Now the scope of the business model use has expanded, and it has become a management tool to analyze companies in various industries. Every manager needs to understand the essence of the business model of a company: its strengths and weaknesses so to form further competitive advantages. In our opinion, the design of business models, their analysis and the construction of new, more efficient and innovative business models play an important role in the management of a company and increase its competitiveness. This requires studying different approaches that reveal the essence of the business model and its main components and examining the instruments of business model analysis, as well as finding ways to build innovative business models. Lack of empirical studies on this subject in the materials of Kazakhstan companies also increases the relevance of the present study.

Thus, the relevance of this scientific research is driven by the need to develop tools of analysis of business model and by the necessity to conduct an empirical study of business model in a certain industry, the development of which is a priority for the

country, and to make recommendations for their improvement. The industry under investigation is production industry. It should be noted that in Kazakhstan production industry along with positive trends in growth of goods' production experiences such negative things as reduction of the number of enterprises operating in the sector, the increase of depreciation degree of fixed assets that prevent the production of competitive products. The manifestation of the above negative points indicates the need to improve the enterprise management system by introducing modern management and production technologies as well as developing of a more efficient business model. Well-functioning manufacturing industries form the basis for growth of labor productivity and characterize the level of industrial development of the country by contributing to the development of other sectors of the economy and to the economic growth of the country as a whole.

The aim and objectives of the study. The aim of the dissertation thesis is to investigate different approaches to the development of the concept of the business model, examine the rationale for learning the foundations of the analysis of its effectiveness and identify ways to create business models that rely on innovation.

In accordance with the aim the following objectives are posed:

- Examine the existing approaches to the definition of a business model, give the author's interpretation of the concept of "business model";
- Review existing approaches to the classification of business models;
- Identify main components of the business model - to reveal their essence and show the role of the business model in the management of a company;
- Systematize currently existing tools to build a business model and make its analysis;
- Examine the current state of the production industry, which is the object of study;
- Review and evaluate existing business models of large production companies and companies in the confectionery industry;
- Study the experience of building innovative business models of foreign companies with the aim to apply their best practices in the creation of innovative business models;
- Identify new approaches to create innovative business models;
- Determine the direction and sequence of steps for constructing innovative business models for industrial (production) enterprises in the country;
- Develop proposals to improve the management of the business models of companies.

Objects of research are production enterprises, in particular companies in confectionery industry.

The subject of the study is the organizational and economic relations on the formation of an effective business model and its components.

Theoretical and methodological bases of the research were the works of foreign and domestic economists on theories of strategic management and innovation, a set of relations to improve the efficiency of management of an organization and business models.

During research the scientific methods of analysis and synthesis, deduction and induction, as well as methods of comparative economic and statistical analysis, financial analysis, morphological analysis, visualization techniques and survey have been used.

Scientific novelty of the research lies in the systematization of the existing approaches to the formulation of the concept of business model. An integrated approach to the study of the components of business models and the development of methodological bases of the analysis of business models has been applied, as well as new directions in the identification and creation of innovative business models have been developed.

Specific provisions of scientific novelty are as follows:

- Two additional theoretical approaches in determining the nature of the business model: the business model as a management tool, and the business model as a way of doing business have been identified and developed. Within each approach the author's definition of a "business model" is given;

- The main components that make up the business model have been identified, and their nature defined as well as a "visual" business model of industrial enterprises has been developed;

- A new approach to the definition of the existing practice in identification of types of business models has been developed that can also be used as a "visual" tool for business model design and analysis;

- Analytical tool for business model and its components' diagnosis has been developed;

- The features of innovative business models have been identified and strategic directions of creating innovative business models have been specified;

- An action plan for the development of innovative business models of industrial enterprises in the country has been developed.

The theoretical significance of the research is in the development of theoretical approaches to define the essence of business models and methodological foundations of effectiveness analysis of business models and its components, theoretical and practical approaches to create innovative business models.

The practical significance of the dissertation is that the main results and the provisions of the study can be used to improve the management system and the development of innovative business models of production industries. The table developed by the author is about classifying the types of business models and can be used by managers in the construction and qualitative assessment of business models of companies; the analytical tool for business model diagnostics is applicable to the assessment of its performance and identification of the need to change the business model and defining the choice of the direction of change of the company. Identified strategic directions for constructing innovative business models can be applied in strategic management to identify ways to achieve the strategic goals of an organization.

Results and conclusions of the study can be used by educational institutions in the development of teaching materials and in the development of teaching aids for the disciplines "Management", "Strategic Management", "Innovation Management",

"Financial Management", "Business Economics". Given the increasing role of the concept of the business model in management research results can form a basis for the development of a new elective course called "Business model of a company".

Furthermore, the main results and conclusions of the study that are listed in the third chapter of the work can be used in the preparation of government programs and policies in the field of innovative development of the country. It is noteworthy to say that introduction of modern management tools and creation of new types of business models are the main activities in the implementation of the Strategy Kazakhstan-2050, the Strategic Plan of the Republic of Kazakhstan until 2020, the program "Productivity 2020" and other government programs aimed at modernizing the economy of the state and the construction of a national innovation system. Development and implementation of innovative business models of enterprises, in turn, is one of the ways of building a national innovation system.