

МЕТОДОЛОГИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ: ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕТЕЙ

Юлдашева О.У., Орехов Д.Б.

В статье рассматриваются методы бизнес-моделирования и обосновывается необходимость включения в бизнес-модель цепочки создания ценности. Автор анализирует цепочки ценности с позиций сетевого подхода. Показано, что стратегическая сеть формируется центральной фирмой в рамках цепочки ценности за счет внедрения единого программного обеспечения и формирования единой информационной среды. Контроль за сетью осуществляется за счет контроля центральной фирмой доступа к сетевой информации и знаниям.

In the article are considered the business-modeling methods and are founded the necessary of inclusion the value chain in the business-model's structure. The author analyzes value chain in terms of network approach. Show that central firm in value chain develops strategic network by means of software's implementation and creates the unified information environment. The network control is realized through the control of the network knowledge's access.

Ключевые слова: бизнес-модель, структура бизнес-модели, методы бизнес-моделирования, стратегические сети

Key words: business-model, business-model's structure, business-modeling methods, strategic networks

Введение

Развитие информационных технологий создает возможности для реализации новых форм управления бизнесом, в том числе новых форм организации взаимодействия в цепочках создания ценности. Выстраивая свои бизнес-модели в рамках цепочек ценности, центральные фирмы все чаще используют стратегические сети как наиболее гибкие и эффективные формы организации совместной деятельности. Таким образом сети становятся неотъемлемыми элементами бизнес-модели, определяя не только позиции и роли участников цепочке ценности, но и специфику их взаимодействия, обмена ресурсами и распределения прибыли.

Разработанность проблемы

Идея бизнес-моделирования первоначально возникла в сфере информационных технологий еще в 70-х гг. [15]. Это было связано с развитием корпоративных информационных систем. Однако идея очень быстро распространилась на сферу стратегического управления и бизнеса. Исследование количества публикаций с использованием ключевых слов «Business Model» по реферативной базе SCOPUS позволяет утверждать, что пик публикационной активности на тему бизнес-моделирования в рамках двух основных направлений – Computer Science и Business, Management and Accounting относится к

2000-м годам (рис.1). При этом, начиная с 2004 года число публикаций на тему бизнес-моделирования в рамках Computer Science стало расти существенно быстрее, чем в рамках Business, Management and Accounting.

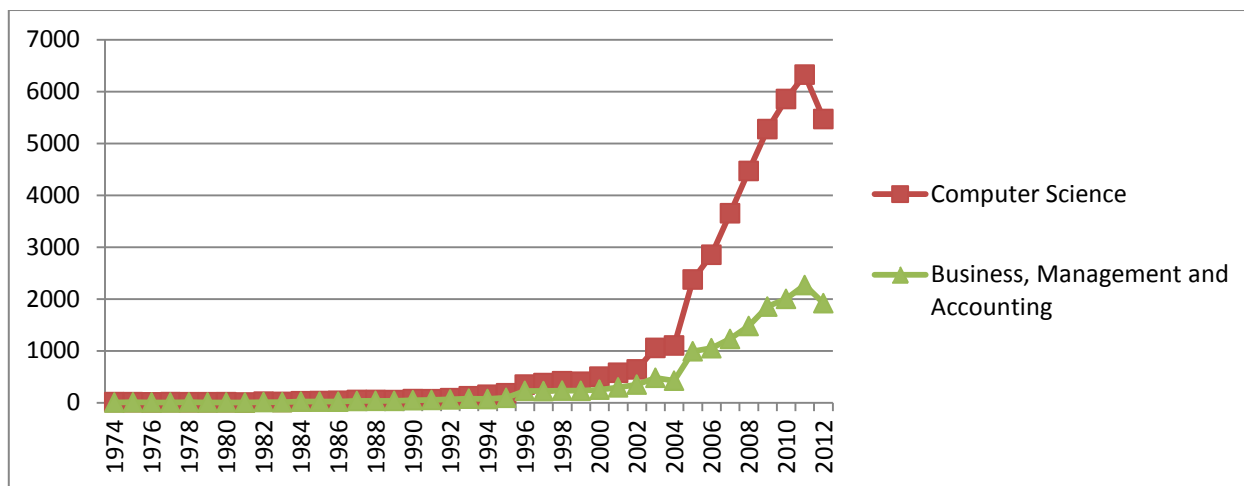


Рис. 1 – Динамика числа публикаций по ключевым словам «Business Model» по результатам анализа SCOPUS

Что касается России, то анализ публикационной активности по базе ELibrary показывает, что интерес российских ученых к проблемам бизнес-моделирования начал проявляться с 2006 года. Пик приходится на 2011 (более ста работ).

Доминирование двух основных направлений, в рамках которых развиваются основные идеи бизнес-моделирования (информационные технологии и стратегический менеджмент) обусловило существование двух основных подходов к трактовке сущности бизнес-модели – технологического и ценностного [8]. Тем не менее, оба подхода вполне интегрируются.

Несмотря на то, что одной из наиболее практико-ориентированных работ в области бизнес-моделирования, в рамках которой были впервые выделены архетипы бизнес-моделей, является работа группы ученых из Sloan School of Management Массачусетского технологического института (MIT2004) [23], в основе бизнес-моделирования, развивающегося в рамках теории стратегического менеджмента, следует выделить три основные методологические основы:

- информационный подход;
- ценностный подход;
- ресурсный подход.

Что касается информационного подхода, то именно развитие информационных технологий позволило взглянуть на бизнес как на систему, которую можно моделировать благодаря созданию и управлению базами данных, связывающих все бизнес-процессы на предприятии. Согласно Скотту Мортону, одному из участников группы MIT90, показавшей важность соединения информационных технологий с другими элементами бизнеса, «ценность информационных технологий лучше всего

проявляется, когда выстраивается в один ряд с бизнес-стратегией, управлением процессами, организационной структурой и ролью сотрудников в организации» (рис.1) [22. с. 33]. Эта модель стимулировала дискуссию в области подходов к разработке стратегии, а позднее стала основой бизнес-моделирования, увязывающего стратегию компании с ее структурой, бизнес-процессами, технологиями и людьми. Таким образом, информационный подход к бизнес-моделированию фактически признавал важность увязки информации (информационных технологий) с другими важными элементами бизнеса для создания более гибких адаптивных к внешней среде организаций (их бизнес-моделей).

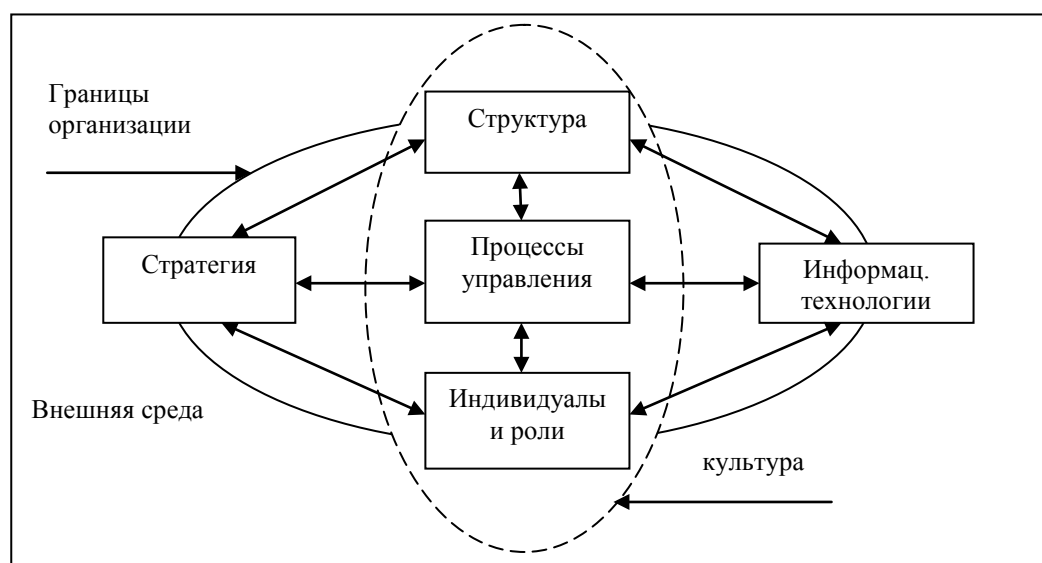


Рис. 2 - Модель MIT90

Источник: Morton Scott, M. The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational Transformation, (1991) Oxford University Press, New York

Если информационный подход предлагал взгляд на бизнес через призму информационных технологий, то ценностный подход в качестве основного элемента успешной бизнес-модели предлагал рассматривать идею бизнеса – рыночное или ценностное предложение (value proposal). Ценностный подход заложил основы понимания ключевого элемента современной бизнес-модели – потребительской ценности, ее структуры, которая обеспечивает приток покупателей. В рамках ценностного подхода к бизнес-моделированию наибольший вклад внесла школа маркетинга. Слайтер С. трактует потребительскую ценность (customer value) товара «как соотношение между преимуществами, которые получает потребитель в результате приобретения и использования товара, и затратами на его приобретение и использование» [20]. Сливотски А. и Моррисон Д. утверждают, что ценность постоянно мигрирует в отрасли, поскольку меняются приоритеты потребителей. «Если потребители не могут удовлетворить свои приоритеты у вас, то ищут их у других поставщиков» [6. с. 43]. Сливотски и Моррисон одними из первых связали потребительскую ценность с прибыльностью бизнеса, используя понятие «модели прибыли» [21].

Ресурсный подход [Penrose, 1959, Wernelfelt, 1984, Barney, 1991 и др.] позволил выявить важность ресурсов, способностей и компетенций в достижении конкурентных преимуществ компаний.

Являясь важнейшей составляющей теории стратегического управления, ресурсный подход стал фактически основой для развития теории конкурентных преимуществ и концепции цепочки создания ценности [Porter, 1985]. Последняя является важнейшим элементом бизнес-модели компании, поскольку определяет логику создания ценности, участников цепочки, структуру и организацию бизнеса, а также позволяет моделировать затраты и прибыльность бизнеса.

Начиная с XXI века бизнес-моделирование становится достаточно самостоятельным междисциплинарным направлением исследований, объединяя специалистов в области инновационного и стратегического менеджмента, маркетинга и информационных технологий.

Практика развития методологии бизнес-моделирования показывает, что бизнес-модель компании должна быть зафиксирована определенными организационными границами. Насколько границы одной фирмы определяют сегодня границы бизнес-модели, реализуемой фирмой? Очевидно, что ответ на вопрос зависит от понимания сущности бизнес-модели, ее структуры.

Анализ подходов к бизнес-моделированию

В процессе исследования критическому анализу подверглись несколько основных подходов, определяющих типы бизнес-моделей и условия их формирования.

Одними из первых различные типы бизнес-моделей (в терминологии авторов - моделей прибыльности) выделили Сливотски, Моррисон и Андельман [21]. Согласно их подходу, бизнес-модель должна быть обязательно ориентирована на потребителя, поскольку именно это позволяет получать прибыль. Авторы описывают целый ряд моделей получения прибыли, характерных для различных отраслей экономики. Исследование является качественным, основано на case-study и дает представление о множестве способов получения прибыли. Однако, авторы не пытаются каким-то образом классифицировать эти модели, ввести стройную логику в процесс выбора или тестирования моделей для обоснования выбора.

В противовес этому, типология «Архетипы бизнес-моделей MIT» (The MIT Business Model Archetypes (BMAs)) дает очень четкое и структурированное представление об архетипах бизнес-моделей [23]. Первоначально авторы разделяют бизнес-модели на 4 архетипа в зависимости от того, какие права продаются и насколько бизнес трансформирует активы (таб.).

Таблица 1.

Четыре основные архетипа бизнес-моделей

Какие права продаются	Насколько бизнес трансформирует актив	
	Значительно	Ограниченно
Собственность на актив	Креатор	Дистрибьютор
Использование актива	Ландлорд (арендодатель)	
Согласование интересов покупателя и продавца	Брокер	

Источник: Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. Do Some Business Models Perform Better then Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.- с.31.

Далее авторы добавляют к основным архетипам бизнес-моделей виды вовлеченных в бизнес ресурсов и получают 16 детализированных архетипов бизнес-моделей (табл.).

Таблица 2.

16 детализированных архетипов бизнес-моделей

Базовые архетипы бизнес-модели	Какие виды активов вовлечены в бизнес?			
	Финансовые	Физические	Нематериальные	Человеческие
Креатор (создатель)	Предприниматель	Производитель	Изобретатель	Создатель человеческих ресурсов*
Дистрибьютор	Финансовый трейдер	Оптовик / розничный торговец	Продавец интеллектуальной собственности	Дистрибьютор человеческих ресурсов*
Ландлорд (арендодатель)	Финансовый ландлорд (банкир)	Арендодатель физических активов	Собственник интеллектуальных активов	Контрактор (подрядчик)
Брокер	Финансовый брокер	Брокер физических активов	Брокер интеллектуальных активов	Брокер человеческих ресурсов

* Эти модели являются нелегальными в США и в большинстве других стран, поскольку предполагают продажу людей. Здесь они используются только в целях логической законченности классификации (прим. авторов).

Источник: Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. Do Some Business Models Perform Better then Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.- с.31.

Данная типология фактически позволяет на самых первых этапах анализа бизнес-модели компании определить ее архетип и соответствующую ему структуру ключевых ресурсов и компетенций, а также функцию субъекта в цепочке создания ценности. Подход вполне может применяться для определения внутри цепочки ценности наиболее выгодных позиций (обуславливающих определенные сочетания ресурсов), которые позволяют контролировать всю цепочку, извлекая максимальную прибыль.

Подход также хорошо работает в целях анализа бизнес-модели крупных корпораций, состоящих из большого числа бизнес-единиц, реализующих бизнес-модели разных архетипов и объединенных в рамках цепочки создания ценности. В результате анализа имеется возможность изменения структуры

активов (набора бизнес-единиц) для получения максимального синергетического эффекта. Однако, данный подход не способен к более глубокому анализу бизнес-процессов на предприятии, а, следовательно, не может дать ответ на вопрос как формируется прибыль и что необходимо изменить в организации бизнеса внутри конкретного предприятия.

Достаточно известным подходом к классификации бизнес-моделей инновационной деятельности является подход Х.Чесброу (Business model framework (BMF) [Chesbrough, 2006]. Его классификация основана на использовании двух основных параметров: масштаба инвестиций в бизнес и степени инновационной открытости компании. Наиболее широко известными моделями Х.Чесброу стали модель «закрытых» и «открытых» инноваций, определяющих степень вынесения компанией процессов НИОКР за свои границы (степень аутсорсинга НИОКР).

Последующие работы и подходы в области построения бизнес-моделей были более технологичными и содержали конкретные указания и алгоритмы построения бизнес-моделей, выделяли ключевые элементы бизнес-моделей и описывали механизмы их взаимодействия [Кондратьев, Лоренц, 2006; Калянов, 2006; Юлдашева, Никифорова, Полонский, 2007; Johnson, Christensen and Kagermann, 2008; Остервальдер, Пинье, 2012].

Анализ достоинств и недостатков разных подходов, позволил Юдину О.И. и др. синтезировать новую структуру бизнес-модели, а также протестировать ее на рынке кожгалантерейной проодукции (рис.2).

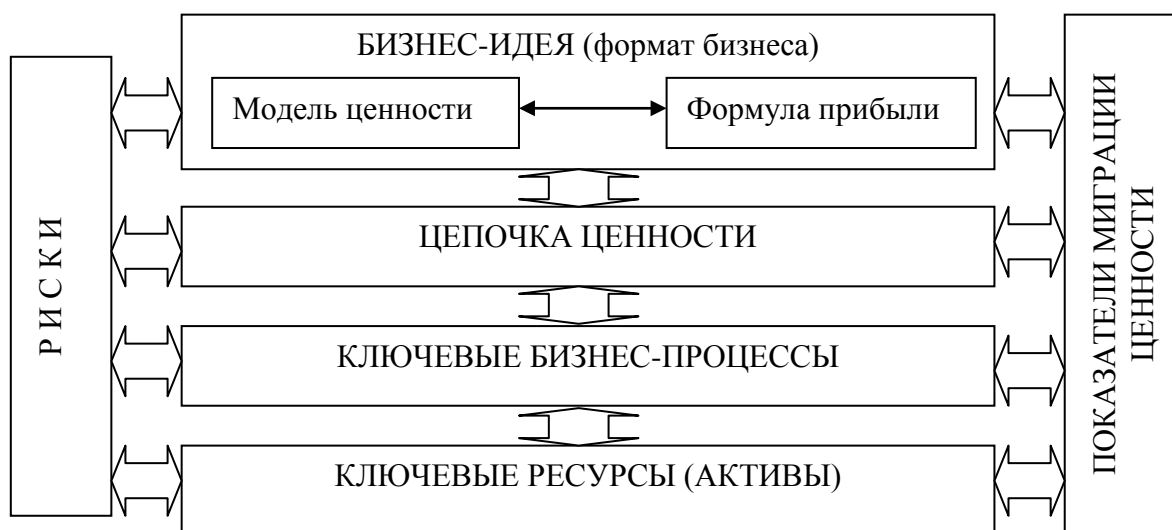


Рис. 3 – Элементы бизнес-модели предпринимательской структуры

Источник: Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1. – 2012. – с.220.

Следует отметить важность включения в модель таких элементов как цепочка ценности, показатели миграции ценности и риски. Необходимость моделирования цепочки ценности связана с тем, что она позволяет обосновать оптимальный вариант организации бизнеса, то есть использования ресурсов и преимуществ бизнес-партнеров. Детальный анализ основных составляющих цепочки ценности

(операций) позволяет принимать решения о необходимости их аутсорсинга. На анализ цепочки ценности накладывается анализ цепочки стоимости (затрат на операции). Таким образом обосновывается определенная структура партнеров по бизнесу и организационная форма бизнеса.

Показатели миграции ценности впервые предложил анализировать А.Сливотски [7]. Он ввел показатель привлекательности бизнес-модели как отношение рыночной стоимости компании и оборота. Каждая бизнес-модель может иметь свой состав характерных показателей, смысл которых состоит в контроле эффективности текущей бизнес-модели компании. Четко сформулированные для каждой бизнес-модели риски позволят менеджерам держать их в постоянном поле зрения и искать способы их избежания или снижения.

Таким образом, предлагаемый Юдиным О.И. и др. подход является синтезом существующих, но добавляет три новых элемента (цепочку ценности, показатели миграции ценности и риски), детализирующих структуру бизнес-модели и позволяющих рассматривать ее не как совокупность отдельных элементов, а как единое целое. Цепочка ценности связывает все элементы бизнес-модели через анализ процесса (этапов) создания ценности и задействованных на каждом этапе ресурсов (затрат), компетенций и партнеров. Показатели миграции ценности и риски позволяют оценить эффективность существующей бизнес-модели, принять решение о необходимости ее модернизации.

Предложенная модель была протестирована на примере рынка кожгалантерейной продукции [10]. Анализ рынка кожгалантерейной продукции позволил выделить 4 бизнес-модели:

- 1-я бизнес-модель – западная (модель «бренд-оператора»). Западные компании оперируют в высоком ценовом сегменте, продвигают собственный бренд, используют производственный аутсорсинг. Изделия характеризуются высоким качеством и высокой ценой. Для дистрибуции собственных изделий такие компании, как правило, используют розничный франчайзинг или собственную розничную сеть по всему миру. Данная модель эксплуатирует модель потребительской ценности со следующей структурой: бренд – 50%, товар – 25%, сервис – 25%. Основной упор в продвижении сделан на достижение высокой известности и престижности бренда. Основные активы бренд-оператора: маркетинговые (бренд) и технологические (ноу-хау), то есть нематериальные; торговый персонал (определяет качество сервиса), розничная сеть магазинов.

- 2-я бизнес-модель - отечественный производитель кожгалантерейной продукции: имеет свою торговую марку, которую не продвигает, ориентируется на оптимальное сочетание цены и качества (50% цена + 50% качество). Производитель работает с оптовыми и розничными компаниями по всей стране. Такая бизнес-модель может рассматриваться и как «производство по аутсорсингу», поскольку фактически производитель, не имея собственного бренда, выступает для многих розничных сетей лишь как поставщик. Основные активы: высокопроизводительное оборудование, производственный персонал.

- 3-я бизнес-модель - российский розничный торговец «ритейлер» – работает с российскими и иностранными поставщиками, имеет свой бренд, иногда может иметь собственное производство, а может заказывать производство продукции по аутсорсингу азиатским производителям. Для ритейлера главные конкурентные преимущества складываются в области развития взаимоотношений с поставщиками (отсрочки платежа, предоставление продукции на реализацию),

а также в области управления лояльностью покупателей. Ритейлер стремится увеличить свою розничную сеть. Структура потребительской ценности ритейлера – цена (40%) + качество (40%) + сервис (20%). Основные активы: торговая сеть, торговый персонал, взаимоотношения с поставщиками и взаимоотношения с покупателями.

- 4-я бизнес-модель - розничный интернет-магазин. Структура потребительской ценности: сервис (50%) + качество (25%) + цена (25%). Открытие интернет-магазина не требует больших инвестиций, однако требует высокой организации бизнеса и хорошего интернет-маркетинга. Серьезные проблемы могут составить вопросы оплаты покупки, а также возврата купленного товара. Основные активы: отношения с поставщиками, отношения с покупателями, информационные технологии и оборудование, технологии интернет-продвижения.

Данный пример демонстрирует возможность выявления различных архетипов бизнес-моделей в рамках отрасли для их сравнения и определения наиболее эффективных. Очевидно, что компании могут комбинировать разные архетипы бизнес-моделей, выстраивая как из конструктора свою уникальную бизнес-модель.

Сетевая перспектива бизнес-моделирования: стратегические сети

Как было показано выше, важным элементом бизнес-модели является анализ цепочки ценности. Выбор специализированных видов деятельности внутри цепочки определит сферы компетенции компании. Нарастивание фирмами ключевых компетенций в определенной сфере деятельности заставляет их докупать недостающие ресурсы у партнеров и еще теснее взаимодействовать в рамках цепочек создания ценности, формируя границы общего бизнеса (бизнес-модели). Делегируя друг другу определенные виды деятельности и согласовывая совместные стратегии развития, компании в условиях глобальной нестабильности экономики пытаются снизить предпринимательские риски. Так формируются сети вокруг цепочек создания ценности.

Основополагающей работой, раскрывающей суть сетевой концепции в промышленном маркетинге, является работа Хоканссона и Ехансона, рассматривающая виды структур управления/регулирования (governance structure) [17]. Авторы противопоставляют рынки и сети, наделяя последние специфическими инструментами регулирования деятельности рыночных субъектов. Согласно их концепции, сети регулируются внутренними механизмами (отношениями), а не внешними силами – или по выражению А.Смита «невидимой рукой рынка». Помимо этого, промышленные сети создаются не только за счет существования отношений между участниками (как социальные сети), а за счет обмена ресурсами и осуществления различных видов деятельности в рамках сети. Деятели, деятельности и ресурсы – основные элементы сетевой модели [Hakansson & Johanson, 1992].

В России сетевой подход в промышленном маркетинге не получил широкого распространения и до сих пор считается достаточно узкой и специфической темой исследований. Наиболее интересные работы в этой сфере представлены исследованиями Катенева В.И., Куца С.П., Мелентьевой Н.И., Поповой Ю.Ф., Смирновой М.М., Ребязиной В.А., Третьяк О.А., Юлдашевой О.У. и др.

Являясь порождением информационной экономики, сеть как новая организационная форма координации совместной деятельности более приспособлена к эффективной работе с информацией,

более чувствительна/восприимчива к ее изменениям, и в то же время способствует сохранению ее целостности и объективности за счет сокращения передаточных звеньев и существования стандартизованных информационных узлов (накопителей информации и БД), снабжающих единообразной информацией всех участников сетевого взаимодействия. В связи с этим вертикальные иерархические структуры крупных корпораций начинают замещаться более гибкими горизонтальными, избавляясь от менеджеров среднего звена, на место которых приходят независимые организации-партнеры (в том числе малые фирмы), работающие с использованием единой информационной базы, позволяющей быстро (оперативно) и с минимальными искажениями передавать и обрабатывать информацию в режиме он-лайн всем сетевым бизнес-субъектам. Сети могут объединять тысячи предприятий разного размера в рамках общих цепей поставок и цепочек ценности, создавая единое информационное пространство (на основе единого программного обеспечения), способствующего непрерывному информационному обмену и устойчивости функционирования сети.

В сетевой теории существует 4 уровня анализа: индивидуальные взаимоотношения фирмы и партнера, портфель взаимоотношений с партнерами, центральная сеть – партнеры по цепочке ценности, отраслевая сеть [3]. Демонстрация различных уровней анализа в сетевом подходе представлена на рис.

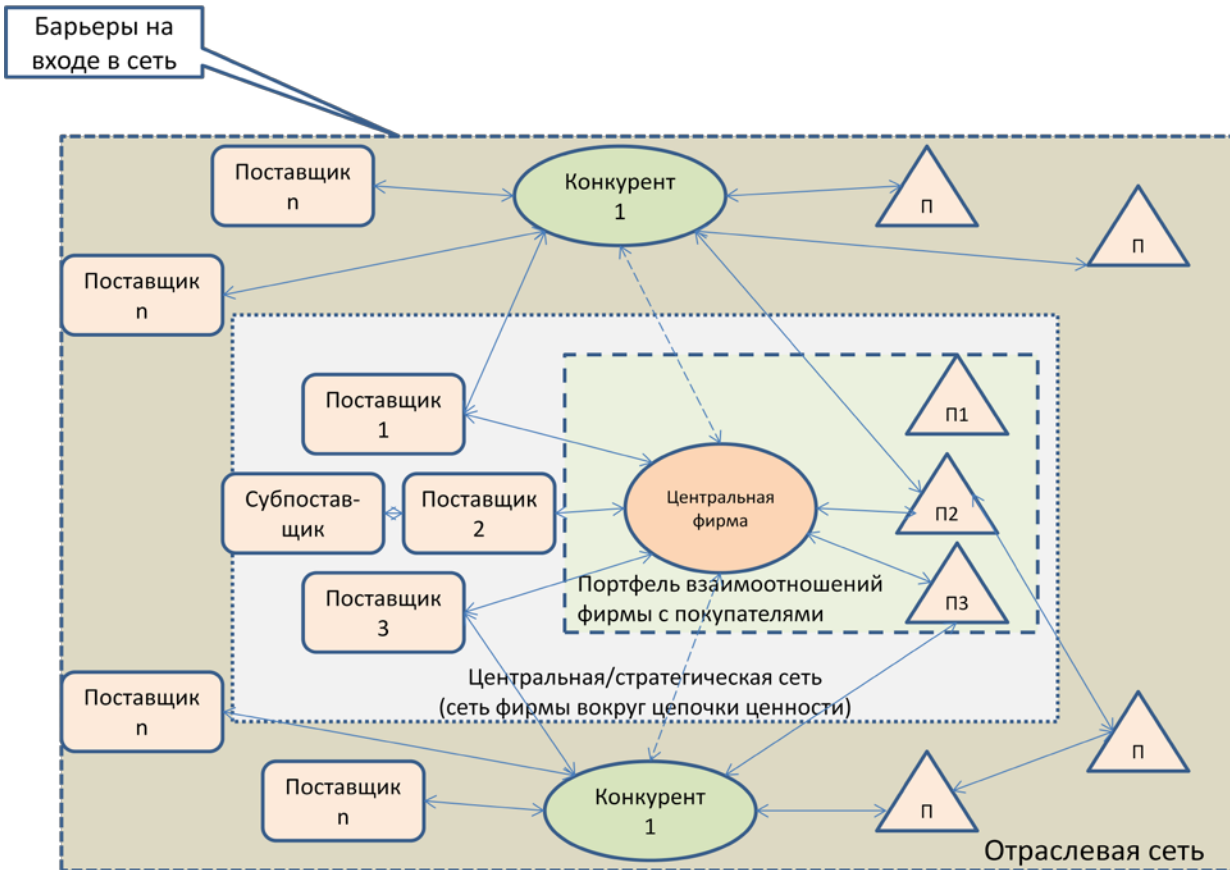


Рис. 4 – Виды сетей в зависимости от уровня анализа

Возможно, что первоначально сети формировались несколько стихийно, когда каждая компания постепенно отбирала наиболее выгодных партнеров (индивидуальные взаимоотношения), формируя близкий круг доверенных компаний (портфель взаимоотношений). Затем этот процесс стал более управляемым, поскольку с внедрением информационных технологий появилась возможность подключения к сети партнеров и осуществления контроля за их деятельностью. Это способствовало активному формированию стратегических сетей вокруг цепочки ценности. Отраслевая сеть – это концепция восприятия рынка как альтернативной формы организации бизнес-деятельности. Анализ отраслевой сети позволяет моделировать механизмы управления рынком в целом, спросом на рынке, конкуренцией и границами рынка.

Стратегические сети строятся фирмой-организатором (центральной фирмой) цепочки создания ценности, которая вовлекает в нее наиболее выгодных с позиций организатора партнеров. Эти сети строятся и управляются сознательно фокусной компанией, нацелены на устойчивое развитие. Именно такие сети в последнее время формируют глобальную сетевую структуру экономики [12].

Попасть в такую сеть обычной компании не так просто, поскольку необходимо соответствовать жестким критериям отбора партнеров. Устойчивость сети определяется как непрерывностью бизнес-коммуникаций, так и общностью ресурсной базы, согласованной стратегией развития сети, доверием между партнерами.

Если мы принимаем модель цепочки ценности как сетевую (все участники объединены в рамках единого процесса создания ценности), то стратегическую сеть вполне можно рассматривать как форму организации бизнеса и один из элементов бизнес-модели. Стратегическая сеть как организационная форма бизнеса показывает границы бизнес-модели, которые будут определяться границами цепочки ценности (совокупностью компаний, входящих в цепочку). Более конкретно, границы бизнес-модели (ее организационной формы в виде сети) будут определяться включенными в единое информационное пространство компаниями-партнерами или теми, кто имеет доступ к сетевому информационному ресурсу. Если бизнес-модель строится на открытости сети, то она не имеет границ. Таким образом, ответ на вопрос границ организации может быть сведен к ответу на вопрос границ сети, в которые включена организация.

Увязывание концепции сетей с бизнес-моделью позволяет конкретизировать структуру бизнес-модели на базе подхода Юдина и др. [11].

Согласно данной модели, формой организация цепочки ценности является сеть, а вся цепочка и бизнес-модель поддерживаются архитектурой информационных технологий. Таким образом, подчеркивается, что информационные технологии обеспечивают целостность бизнес-модели, связывая различные ее элементы и участников процесса создания ценности в едином информационном поле. Компания становится центральной фирмой в цепочке тогда, когда внедряет в цепочку единое информационное поле, подключает своих партнеров к единому программному обеспечению. В этом случае у центральной фирмы есть возможности определять не только структуры баз данных и обязанности партнеров по их обновлению, но и уровень доступа каждого партнера к общей сетевой информации. За счет управления информацией центральная фирма может осуществлять координацию деятельности компаний и контроль в сети создания ценности. Владение

полной информацией о сетевых процессах позволяет центральной фирме контролировать сетевые знания и доступ к ним участников цепочки, что еще более усиливает ее сетевую позицию и ставит в зависимость от нее других участников цепочки.

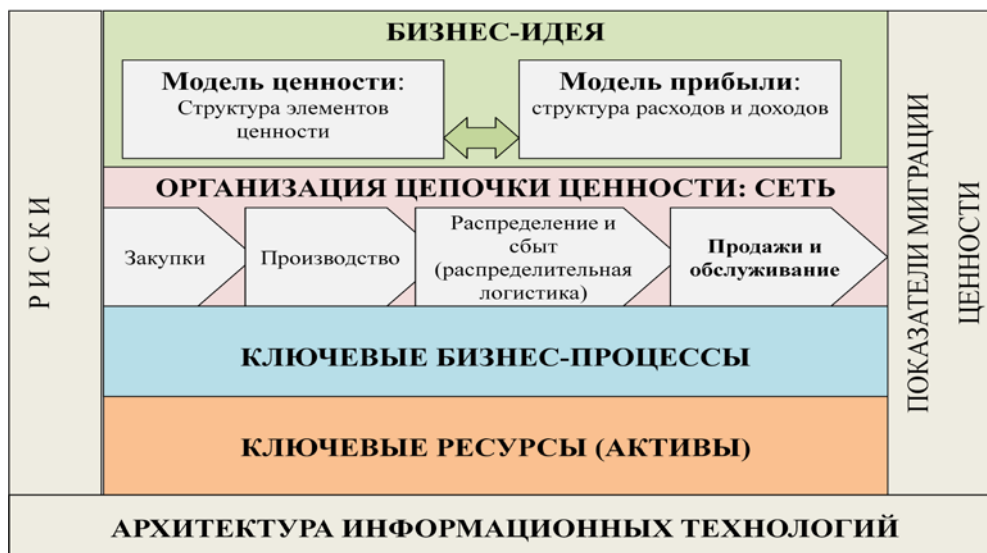


Рис. 5 – Структура бизнес-модели

Методология бизнес-моделирования строится в логике предложенной модели – сверху вниз. Начинается бизнес-модель с разработки бизнес-идеи: модели потребительской ценности (что мы предлагаем рынку) и модели прибыльности (как мы зарабатываем прибыль). Далее изучается процесс создания ценности, проводится анализ цепочки ценности с определением видов деятельности, необходимых ресурсов, целесообразности самостоятельной реализации отдельных видов деятельности или привлечения партнеров. Анализ цепочки ценности и принятие решений о централизации определенных видов деятельности позволит определить ключевые бизнес-процессы и активы, которыми должна обладать центральная фирма. Определение рисков бизнес-модели и показателей миграции ценности позволит проводить регулярный анализ эффективности бизнес-модели.

Заключение

Экономика знаний предъявляет принципиально иные требования к организации предпринимательства, которое должно быть способно, прежде всего, эффективно перерабатывать информацию, генерировать знания, уметь их использовать и обмениваться в процессе взаимодействия бизнес-субъектов, развивая ключевые компетенции и усиливая специфичность собственных ресурсов. Все эти процессы происходят в рамках цепочек ценности, организованных в форме стратегических сетей. Перспективные направления исследований в области бизнес-моделирования – это изучение взаимосвязи между изменением структуры ценности и других элементов бизнес-модели; анализ цепочек ценности, распределения сил между участниками цепочек

(обладание ресурсами и компетенциями); формирование сетевых механизмов координации деятельности партнеров; конкуренция между стратегическими сетями.

Список литературы:

1. Багиев Г.Л. Концептуальные основы формирования маркетинга взаимодействия в условиях развития рыночных сетей // Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / Под ред. Г.Л. Багиева и Х. Мефферта. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. С. 11–28.
2. Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, №2, 2007.
3. Куш С.П., Афанасьев А.А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента. – 2004. - №1. – с.33-52.
4. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина, 2012.
5. Попова Ю.Ф. Сетевые отношения на промышленных рынках: результаты исследования российских компаний // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. 2010. Вып.1. С. 139-165.
6. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. – М.: Изд-во Эксмо, 2003.
7. Сливотски А. Миграция ценности. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
8. Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели на основе многосторонних платформ: инновации, революционно преобразующие бизнес // Менеджмент инноваций. – 2011. - №2. – с.88-93.
9. Юлдашева О.У., Никифорова С.В., Полонский С.Ю. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности // Вестник Санкт-Петербургского университета, Серия 8 Менеджмент, выпуск 2, июнь 2007.- с.32-48.
10. Юлдашева О.У., Юдин О.И., Прокопцов В.Е. Маркетинговые стратегии бизнес-моделирования // Проблемы современной экономики. - №4. – 2012. – с.235-238.
11. Юдин О.И., Юлдашева О.У. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. - №1. – 2012. – с.218-222.
12. Юлдашева О.У., Багиев Г.Л., Прокопцов В.Е. Стратегические сети – современные организационные формы совместного предпринимательства и построения цепочек создания ценности // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. - №2(80). – с.49-55.
13. Bruhn M. Relationship Marketing. - Prentice Hall, 2003.
14. Cherian E. (2001) Electronic Business: the Business Model Makes the Difference. In Proceedings of the Eighth European Conference on Information Technology Evaluation (Remenyi D and Brown A, Eds), pp 171–174, Oriel College Oxford.
15. Gibson CF, Nolan RL (1974) Managing the four stages of EDP growth. Harvard Business Review, 52 (1), 76–88.
16. Hedman J. & Kalling T. The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations. (2003) European Journal of Information Systems 12, 49–59;
17. Hakansson, H. & Johanson, J., 1992: “A Model of Industrial Networks”. In: Industrial networks. A new view of reality. London: Routledge, pp.28-34.
18. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. (2008) Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, December.

19. Nolan RL (1979) Managing the crises in data processing. *Harvard Business Review* 57 (2), 115–126.
20. Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 162-167
21. Slywotsky A. J., Morrison D. J., & Andelman B. (1997). *The profit zone: how strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. New York, Times Business.
22. *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, edited by Michael Scott Morton.- Oxford University Press, USA, 1991.
23. Weill P., Malone T.W., D'Urso V.T., Herman G., Woerner S. *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*. MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.

References:

1. Bagiev G.L. *Konceptual'nye osnovy formirovaniya marketinga vzaimodejstvija v uslovijah razvitija rynochnyh setej* [Conceptual bases of formation of marketing interaction in the development of market networks]. *Marketing vzaimodejstvija. Konceptcija. Strategii. Jeffektivnost'*. St. Petersburg, StPSUEF Publ., 2009. 11-28 p.
2. Katenev V.I. *Perspektivy razvitija setevoj jekonomiki v uslovijah formirujushhegosja obshhestva znaniy* [Prospects for the development of the network economy in the emerging society of knowledge]. *Izvestija Sankt-Peterburgskogo universiteta jekonomiki i finansov*, 2007, no. 2.
3. Kusch S.P., Afanasiev A.A. *Marketingovye aspekty razvitija mezhfirmyennih setej: rossijskij opyt* [Marketing aspects of inter-firm networks: the Russian Experience]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 2004, no. 1. 33-52p.
4. Ostervalder A., Pine I. *Postroenie biznes-modelej. Nastol'naja kniga stratega i novatora* [Building business models. Handbook of a strategist and innovator]. Moscow, Alpina Publ., 2012.
5. Popova Y.F. *Setevye otnoshenija na promyshlennyh rynkah: rezul'taty issledovaniya rossijskih kompanij* [Network relationships in industrial markets: the results of the researches of Russian companies]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta Ser. Menedzhment*. 2010, no. 1. 139-165p.
6. Slivotski A., D. Morrison. *Marketing so skorost'ju mysli* [Marketing at the speed of thought]. Moscow, Eksmo Publ., 2003.
7. Slivotski A. *Migracija cennosti* [Value of migration]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2006.
8. Soolyatte A.Y. *Biznes-modeli na osnove mnogostoronnih platform: innovacii, revoljucionno preobrazujushhie biznes* [Business models based on multilateral platforms: innovation, revolutionary transforming business]. *Menedzhment innovacij*. 2011, no. 2. 88- 93p.
9. Yuldasheva O.U., Nikiforov S.V., Polonsky S.Y. *Metodologija organizacii biznesa na osnove cepochki po sozdaniyu potrebitel'skoj cennosti* [Methodology of business organization based on the chain of creating customer value]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, Serija 8 Menedzhment*, 2007, no. 2. 32- 48p.
10. Yuldashev O.U., Yudin O.I., Prokoptsov V.E. *Marketingovye strategii biznes-modelirovaniya* [Marketing strategies of business modeling]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*. 2012, no. 4. 235 - 238p.

11. Yudin O.I., Yuldasheva O.U. *Modelirovanie cepochki po sozdaniju potrebitel'skoj cennosti* [Modeling of the chain of creating customer value]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*. 2012, no.1. 218 -222p.
12. Yuldasheva O.U., Bagiev G.L., Prokoptsov V.E. *Strategicheskie seti – sovremennye organizacionnye formy sovместного predprinimatel'stva i postroeniya cepochek sozdaniya cennosti* [Strategic Networks - modern organizational forms of joint business and building value chains] *Izvestija Sankt-Peterburgskogo universiteta jekonomiki i finansov*. 2013, no. 2 (80). 49 -55p.
13. Bruhn M. *Relationship Marketing*. Prentice Hall, 2003.
14. Cherian E. (Remenyi D and Brown A, Eds) *Electronic Business: the Business Model Makes the Difference*. In *Proceedings of the Eighth European Conference on Information Technology Evaluation*, Oriel College Oxford, 2001, 171–174p.
15. Gibson C.F., Nolan R.L. *Managing the four stages of EDP growth*. *Harvard Business Review*, 1974, no. 52 (1). 76–88p.
16. Hedman J. & Kalling T. *The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations*. *European Journal of Information Systems*. 2003, no.12, 49–59p.
17. Hakansson, H. & Johanson, J. “A Model of Industrial Networks”. In: *Industrial networks. A new view of reality*. London, Routledge Publ., 1992, 28-34p.
18. Johnson M.W., Christensen C.M. and Kagermann H. *Reinventing Your Business Model*. *Harvard Business Review*, 2008.
19. Nolan R.L. *Managing the crises in data processing*. *Harvard Business Review*, 1979, no.57 (2), 115–126p.
20. Slater, S. F. *Developing a customer value-based theory of the firm*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, 162-167p.
21. Slywotsky A. J., Morrison D. J., & Andelman B. *The profit zone: how strategic business design will lead you to tomorrow's profits*. New York, Times Business Publ., 1997.
22. *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, edited by Michael Scott Morton. Oxford University Press, USA, 1991.
23. Weill P., Malone T.W., D’Urso V.T., Herman G., Woerner S. *Do Some Business Models Perform Better then Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*. MIT Sloan School of Management Working Paper, 2004.