

Сетевая бизнес-модель создания ценности

Network business-model of value creation

УДК 334.021

Ю. Ф. Попова, Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

О. Г. Ядрихинская, Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина (Сыктывкар, Россия)

Y. F. Popova, Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin» (Syktyvkar, Russia)

O. G. Yadrikhinskaya, Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Syktyvkar State University named after Pitirim Sorokin» (Syktyvkar, Russia)

В статье предложена схема анализа бизнес-модели фирмы в контексте сетевого подхода. Описаны три группы теоретических подходов, раскрывающих основные принципы анализа, создания и развития ценностной цепочки, являющейся ключевым компонентом бизнес-моделирования. Рассмотрены изменения в понимании фирмами своего места в отраслевой цепочке создания ценности. Исследование межфирменных отношений, распределения силы и власти, а также анализ способа генерирования и распределения доходов между участниками ценностной цепочки включены в понятие сетевой бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-моделирование, межфирменные отношения, сетевая бизнес-модель, сетевой контекст, сетевой подход, ценностная цепочка.

The article offers a scheme for the analysis of a business-model of firms in the context of a network approach. The article describes three groups of theoretical approaches that reveal the basic principles of analysis, creation and development of a value chain, a key component of business-modeling. The authors consider developments in firms' understanding of their place in the industry value chain. The study of inter-firm relations, distribution of power and authority, as well as the analysis of the method of generating and allocating income between participants in the value chain are included in the concept of network business-model.

Keywords: business-modeling, inter-firm relations, network business-model, network approach, network context, value chain.

Введение

В современных условиях ведения бизнеса получение компанией долгосрочных конкурентных преимуществ в значительной степени зависит от того, каким образом она формирует и развивает взаимоотношения с потребителями, поставщиками и другими рыночными партнерами.

Выстраивая свои бизнес-модели в рамках цепочек создания ценности, фирмы все чаще используют стратегические сети как наиболее гибкие и эффективные формы организации совместной деятельности. Таким образом, сети становятся неотъемлемыми элементами моделирования бизнеса, определяя не только позиции и роли участников цепочки создания ценности, но и особенности их взаимодействия, обмена ресурсами и распределения дохода [3, 6, 10].

Цепочка создания ценности как ключевой элемент бизнес-модели организации

Понятие бизнес-модели активно применяется в теории и практике управления современным бизнесом для объяснения различий в результатах деятельности фирм, работающих в одной отрасли. Первоначально оно использовалось для описания фирм, работающих в сфере электронной торговли. Последующее развитие концепции обусловило возможность ее применения в стратегическом управлении компаниями, осуществляющими деятельность в различных отраслях.

В настоящее время бизнес-моделирование стало самостоятельным направлением междисциплинарных исследований, объединив специалистов в области инновационного и стратегического менеджмента, маркетинга и информационных технологий.

Существует множество определений бизнес-модели, которые включают ряд параметров, позволяющих их классифицировать и сравнивать по уровню генерируемого дохода [11, 13, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 2, 8].

Поскольку моделирование бизнеса выполняет две основные функции: создание ценности и генерирование дохода, исследователи рассматривают цепочку создания ценности в качестве ключевого компонента бизнес-модели организации [12, 16, 21, 1, 7, 9].

Можно выделить три группы теоретических подходов, которые служат для описания основных принципов анализа, создания и развития цепочки создания ценности.

1. *Теории, позволяющие изучать процессы формирования ценностной цепочки:* теория трансакционных издержек и теория аутсорсинга. Первая раскрывает условия осуществления выбора между рынком и организацией внутреннего производства. Затраты на сделку в рамках выбранной модели организации экономической деятельности должны быть минимальны. Утверждается, что компания должна сконцентрироваться на ключевых компетенциях, а остальные виды деятельности передать партнерам по рынку, если они владеют более современными технологиями или могут их осуществлять с меньшими затратами. Кроме рассмотрения двух альтернативных организационных форм (рынка и иерархии), подчеркивается важная роль стратегических партнерств.

2. *Теоретические подходы, описывающие организацию ценностной цепочки,* в частности распределение функций между ее участниками, силы/власти и прибыли, а также формы межфирменных отношений. К данной группе относятся концепция управления маркетинговыми каналами и каналами поставок, концепция пяти конкурентных сил М. Портера и сетевой подход.

Появление и развитие сетевого подхода связаны с изменениями, происходившими в условиях функционирования организаций во второй половине XX в., среди них рост уровня и появление нового типа сетевой конкуренции; широкое использование новых информационных технологий; стремление фирм получить доступ к ресурсам, контролируемым другими участниками рынка; глобализация рынка; рост уровня неоднородности и многообразия потребительского спроса и предложения на рынке и др.

Его последователи исходят из того, что в цепочке создания ценности преобладают долгосрочные отношения между ее автономными участниками и что покупатели так же активны на рынке, как и продавцы. Поэтому ключевые концепции сетевого подхода – долгосрочная кооперация, взаимная ориентация и доверие, приверженность и лояльность партнеров, адаптация предприятий и ценность взаимоотношений. Главное отличие сетевого подхода – анализ экономической деятельности предприятий в социальном контексте. Рынок рассматривается не как спонтанный, а как организованный. Сетевые отношения увеличивают взаимозависимость предприятий и сокращают рыночную неопределенность.

Концепция сети позволяет описывать как традиционные, так и современные формы ги-

бридных отношений, основанных на близости. В отличие от микроэкономической парадигмы сетевой подход предполагает при проведении отраслевого анализа рассматривать в качестве его объектов не отдельные фирмы и транзакции, а изучать становление и развитие межфирменных отношений, которые определяют структуру отрасли и позиции ее участников.

Сетевая форма организации экономической деятельности представляет собой сеть юридически независимых компаний, вступающих в долгосрочные партнерские отношения и принимающие на себя взаимные обязательства для реализации общих целей и создания продукта, обладающего максимально возможной и экономически обоснованной ценностью для потребителей. Взаимоотношения устанавливаются между многочисленными автономными фирмами (партнерами), образующими цепочку создания ценности, каждая компания в которой занимает определенное место, с целью получения доступа к ресурсам сети.

Можно выделить *два типа сетей*, дифференцируемых в зависимости от их происхождения: стратегические сети (с выраженным центром или управляющей подсистемой управления) и самоорганизующиеся эволюционные сети [5, с. 9].

Компания, не реализующая целенаправленное управление сетью своих поставщиков и покупателей, фактически действует в рамках синергетического подхода, участвуя в процессе самоорганизации рыночных отношений, даже не осознавая этого факта.

При формировании стратегической сети в цепочке создания ценности центральная фирма значительно управляет взаимоотношениями с партнерами, согласуя цели и стратегии развития, стремясь занять наиболее выгодную сетевую позицию, которая будет способствовать ее становлению как центрального участника сети.

Классическая модель деловой сети в рамках цепочки создания ценности имеет три уровня: уровень действий (или экономический уровень), ресурсный (или технологический) уровень и уровень личных связей (или социальный) [14, с. 29].

Субъекты – участники сети – объединены долгосрочными отношениями, соединяющими их ресурсы и действия. Три социальных аспекта являются значимыми для понимания их поведения: ограниченная рациональность, стремление к кооперации, потребность и способность доверять.

Действия, совершаемые субъектами, – это способ формирования и поддержания межфирменных отношений. В процессе обмена действия субъекта модифицируются и адаптируются к действиям других участников ценностной цепочки,

что приводит к увеличению их коллективной производительности и эффективности, а также усилению взаимозависимости. В итоге выстраивается так называемая цепочка взаимозависимостей. Посредством кооперации фирмы получают доступ к ресурсам, контролируемым другими участниками сети. Долгосрочные отношения и взаимозависимость рыночных агентов определяют структуру рыночной сети.

Важным аспектом анализа структуры цепочки создания ценности является распределение контроля между ее участниками, то есть оценка той доли контроля, которой обладает каждый агент сети над действиями других ее контрагентов.

Компании контролируют свои действия на рынке, а путем взаимодействия получают прямой контроль над деятельностью других контрагентов, составляющих сеть. Степень контроля зависит от положения агента в сети, прочности и важности его взаимоотношений с другими сетевыми партнерами. Распределение контроля определяет дальнейшее развитие и структуру сети, так как субъекты, обладающие большим весом, могут влиять на принятие окончательных решений, в том числе на осуществление инвестиций. Агенты стремятся получить высокую долю контроля над деятельностью других ее участников, чтобы защитить свои интересы [18, с. 272].

3. *Теории, описывающие процесс управления цепочкой создания ценности и фокусирующиеся на отдельных ее участниках.* Среди них можно выделить теорию стратегического управления, классическую маркетинговую теорию, сетевой подход и концепцию маркетинга взаимоотношений, которая связана с сетевым подходом, но в большей степени ориентирована на маркетинговое управление. Первая и вторая теории являются доминирующими. Их последователи считают, что внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики, правительственные организации и др.) определяет деятельность компаний. Обе теории в качестве главной стратегической задачи рассматривают улучшение рыночной позиции компании и повышение конкурентоспособности её продукции (услуг). Сетевой подход и концепция маркетинга взаимоотношений отличаются от цепочки создания ценности М. Портера, так как в них акцент переносится на систему совместного создания ценности, в которой участвуют поставщики, потребители и др. партнеры по деловой сети. Участники межфирменных отношений совместно создают ценность, обеспечивающую им долгосрочные конкурентные преимущества.

Управление цепочкой создания ценности осуществляется благодаря интерактивному взаимодействию между конкретными продавцами и покупателями, которое позволяет снизить трансакционные издержки, создать основу для координации деятельности и совместного использования ресурсов, формирует взаимное доверие и потенциал сети. Поэтому управление межфирменными отношениями и стратегической позицией компании в сети рассматривается в качестве ключевого направления анализа. Также подчеркивается роль исследования взаимодействия отдельных участников сети и управления сетью в целом.

Посредством взаимодействия и развития взаимоотношений с другими участниками рынка компании формируют «сетевой контекст», который определяет их возможности и потенциал развития (рис. 1). Коллективные знания и возможности, которые создаются организациями и впоследствии совершенствуются в процессе взаимодействия, имеют значение только в контексте взаимоотношений в сети.

«Сетевой контекст» включает качественные и функционально-структурные характеристики взаимоотношений центральной фирмы с ее основными контрагентами. Он формируется, как правило, в рамках внешнего окружения компании первого уровня («сеть прямого обмена») или охватывает ту часть среды, которую ее участники рассматривают как важную для своей деятельности. «Сетевой контекст» определяет рыночную позицию компаний, стратегический потенциал их развития, возможности мобилизовать и совместно использовать ресурсы, контролируемые другими участниками межфирменной сети, а также обуславливает степень структурированности сети, которая характеризует уровень сетевых барьеров (экономических и социальных) для входа в сеть аутсайдеров.

Построение контекста организации посредством интерпретации и рационального использования прошлого опыта является основой создания ее сетевой идентичности, а также позиционирования на рынке.

«Стратегическая уникальность» фирмы определяется ее ролью в сети и является результатом взаимодействия компании с другими субъектами рынка [15, с. 373]. Поэтому то, что определяет идентичность организации и сферу ее деятельности, по мнению последователей сетевого подхода, нельзя полностью охватить понятием «окружение» или еще более ограниченным понятием «релевантное окружение».

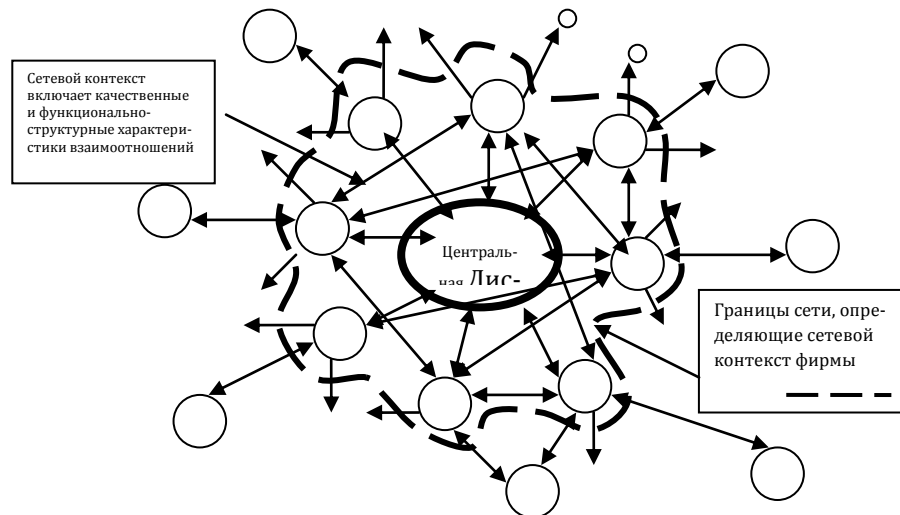


Рис. 1. Сетевой контекст фирмы и ее позиция в сети [4, с. 67]

Более подходящим является использование понятия рыночного контекста, создаваемого самой организацией. Фирма без своего интерактивного окружения теряет идентичность, поскольку ее деятельность определяется всей сетью взаимоотношений как контекстом. Стратегическая идентичность отражает воспринимаемую привлекательность (или непривлекательность) компании как делового партнера в зависимости от системы ее взаимоотношений с другими организациями, а также связей с их действиями и ресурсами.

Соответственно, *стратегическими компонентами (центральными задачами) управления цепочкой создания ценности* становятся определение границ сети и установление состава ее участников, выбор уровня координации и интеграции взаимоотношений с партнерами, управление «сетевым контекстом» и рыночной позицией фирмы.

Анализ бизнес-модели организации в контексте сетевого подхода

Объединение понятия бизнес-модели с концепциями сетевого подхода и маркетинга взаимоотношений позволяет рассмотреть изменения в понимании фирмами своего места в отраслевой цепочке создания ценности. Предмет анализа смещается с отдельной организации к сети рыночных агентов. Поскольку создание и присвоение ценности происходит в процессе взаимодействия и развития взаимоотношений между компаниями, сети должны рассматриваться в качестве основных структурных элементов бизнес-модели.

Используя сетевой подход, концепция бизнес-моделирования, ключевым компонентом которой является цепочка создания ценности, приобретает новый ракурс: фирмы выстраивают взаимоотно-

шения с партнерами с целью создания максимально ценного предложения. При этом субъекты рынка являются участниками сетей создания ценности, управление которыми осуществляется через действия по перераспределению ресурсов и достижению желаемой позиции в сети путем выстраивания долгосрочных доверительных взаимоотношений с партнерами. Поэтому исследование межфирменных отношений, распределения силы и власти, а также анализ способа генерирования и распределения доходов между участниками ценностной цепочки должны быть включены в понятие *сетевой бизнес-модели*.

Следовательно, бизнес-модель фирмы в контексте сетевого подхода и концепции маркетинга взаимоотношений будет иметь следующий вид (см. рис. 2).

В процессе взаимодействия участников ценностной цепочки формируются и развиваются ключевые компетенции и ресурсы сети. Это позволяет компаниям получать «сетевую ренту». Центральная фирма выполняет функцию координации в сети. От ее стратегии роста и финансовой модели зависят границы, структура цепочки создания ценности, особенности генерирования и распределения прибыли и в целом бизнес-модель.

Сетевая бизнес-модель обладает высоким долгосрочным потенциалом, так как обеспечивает широкие возможности генерирования дохода за счет участия компании в различных звеньях ценностной цепочки. Она привлекательна как для крупных компаний, так и для небольших по размеру инновационных фирм.

В рамках сетевой модели управления компания может выступать в роли координатора деятельности сети поставщиков и покупателей по всей цепочке создания ценности. Это позволяет ей

снизить риск и издержки, повысить степень доверия и потенциал генерирования дохода. Путем кооперации и сотрудничества фирма получает

доступ к необходимым для повышения ее долгосрочной конкурентоспособности критически важным ресурсам и технологиям.

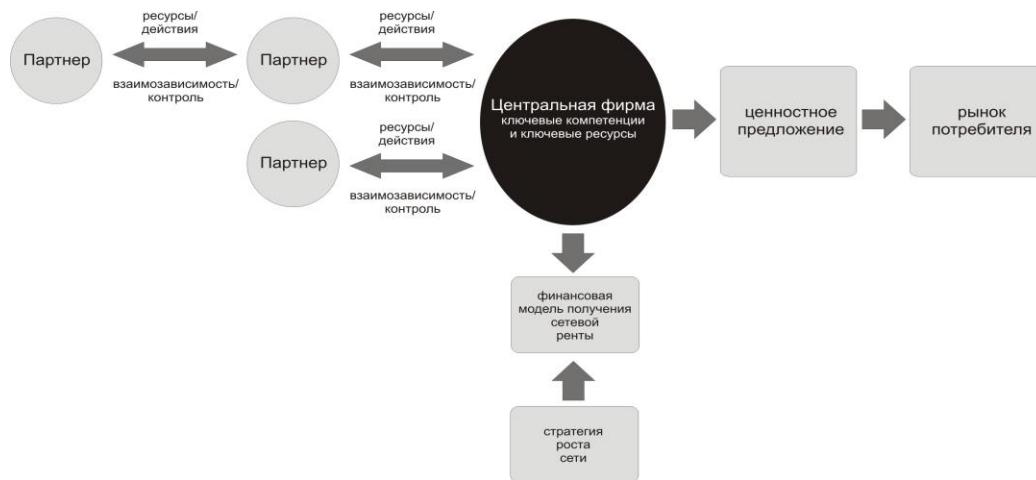


Рис. 2. Схема анализа бизнес-модели фирмы в контексте сетевого подхода

Новый взгляд на содержание стратегии, получивший развитие в рамках сетевого подхода, изменил отношение к проблеме *управления эффективностью фирмы*. В сетевом подходе эффективность организации определяется не уровнем ее «адаптации» внешнему окружению, а достижением совместимости с рыночным «контекстом», который формируется посредством взаимодействия и развития взаимоотношений с другими субъектами [15]. Поэтому моделирование бизнеса, основными функциями которого являются генерирование дохода и создание ценности, должно быть направлено на конструирование «контекста» и управление «портфелем взаимоотношений» с участниками ценностной цепочки.

Заключение

Сетевые формы организации являются основой развития современного бизнеса и доминируют во многих отраслях.

Компании придают особое значение формированию и поддержанию гибких форм совместной организации экономической деятельности. Растет взаимозависимость фирм. Когда критически важ-

ные ресурсы выходят за границы компании и принимают форму межфирменных ресурсов, организации реализуют свою коммерческую деятельность посредством одной из форм внешнего сотрудничества. Партнерство в современной экономике стало основой генерирования знаний, развития инноваций и роста сетевой конкурентоспособности компаний, основанной на долгосрочных взаимоотношениях с бизнес-партнерами.

Новая сетевая модель бизнеса требует иных подходов к формированию и развитию цепочки создания ценности с целью достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынке. Фирмы взаимодействуют в рамках цепочек создания ценности, организованных в стратегические сети, благодаря чему развиваются ключевые компетенции и формируются специфичные ресурсы и потенциал сетей.

Поэтому бизнес-модель организации требует расширения и наряду со стратегическими решениями и процессом создания ценности должна включать анализ, развитие и управление сетью создания ценности, влияющей на ее результативность.

Список литературы

1. Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации / пер. И. Коваленко. М.: Гребенников, 2009. 256 с.
2. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.
3. Попова Ю. Ф. Модели формирования портфельной стратегии управления межфирменными отношениями на промышленных рынках // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2015. № 4. С. 155–167.

4. Попова Ю. Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках : дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2010. 453 с.
5. Попова Ю. Ф. Теория и методология управления межфирменными отношениями на промышленных рынках : монография. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского государственного университета, 2011. 98 с.
6. Третьяк О. А. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента. 2008. № 4. С.141–148
7. Швайцер Л. Концепция и эволюция бизнес-моделей. 2007. URL: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf> (дата обращения 07.03.2016).
8. Широкова Г. В. Управление предпринимательской фирмой: учебник // Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2011. 384 с.
9. Юлдашева О. У., Орехов Д. Б. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 1. С. 78–91. URL: <http://vestnik-ku.ru/articles/2014/1/rus/5.pdf> (дата обращения: 08.09.2014).
10. Юлдашева О. У., Трефилова И. Н. Исследование глобальных цепочек ценности как основа для построения эффективных бизнес-моделей // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 2. С. 131–148. URL: <http://vestnik-ku.ru/images/articles/2016/2/13.pdf> (дата обращения: 10.08.2016).
11. Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strategic management journal. 2001. Vol. 22. № 6/7. P. 493–520.
12. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore // Strategy & leadership. 2007. Vol. 35. № 6. P. 12–17.
13. Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies // Industrial and corporate change. 2002. Vol. 11. № 3. P. 529–555.
14. Hakansson H., Johanson J. A Model of industrial networks // B. Axelsson, G. Easton (eds.). Industrial networks: A new view of reality. L.: Routledge. 1992. P. 28–34.
15. Hakansson H., Johanson J. Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks // F. Contractor, P. Lorange (eds.). Cooperative strategies in international business. Lexington, MA: Lexington books, 1988. P. 369–379.
16. Hamel G. Leading the revolution. Boston: Harvard Business School Press. 1992. 352 p.
17. Mahadevan B. Business models for internet-based e-commerce // California management review. 2000. Vol. 42. № 4. P. 55–69.
18. Mattsson L. G. An application of a network approach to marketing: defending and changing market positions // N. Dholakia, J. Arndt (ed.). Changing the course of marketing: alternative paradigms for widening marketing theory, research in marketing. Supplement 2. Greenwich: JAI Press Inc. 1985. P. 263–288.
19. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept // Communications of the association for information systems. 2005. Vol. 15. May. P. 1–43.
20. Shafer S., Smith H. J., Linder J. The power of business-models // Business horizons. 2005. Vol. 48. № 3. P. 199–207.
21. Slywotsky A. J. Value migration. Boston M.A.: Harvard business review press, 1996. 325 p.
22. Stewart D. W., Zhao Q. Internet marketing, business models, and public policy // Journal of public policy & marketing. 2000. Vol. 19. №2. P. 287–296.
23. Timmers P. Business models of electronic markets // Electronic markets. 1998. № 8. P. 3–8.

References

1. Debelak D. *Biznes-modeli. Principy sozdaniya procvetajushhej organizacii* / per. I. Kovalenko. M.: Grebennikov, 2009. 256p.
2. Osterval'der A., Pin'e I. *Postroenie biznes-modelej. Nastol'naja kniga stratega i novatora* / per. Marii Kul'nevoj. M.: Al'pina Pablisher, 2012. 288p.
3. Popova Y. F. *Modeli formirovanija portfel'noj strategii upravlenija mezhfirmennymi otnoshenijami na promyshlennyh rynkah* [Models of formation of the portfolio management strategy of inter-firm relationships in industrial markets] // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno- issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovanija Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2015. № 4. Pp. 155–167.

4. Popova Y. F. *Setevaja koncepcija upravljenja mezhfirmennymi otnoshenijami na promyshlennyh rynkah* [Network concept of inter-firm relationship management in industrial markets]: dis. ... kand. ekon. nauk. SPb., 2010. 453 p.
5. Popova Y. F. *Teorija i metodologija upravljenja mezhfirmennymi otnoshenijami na promyshlennyh rynkah: monografija*. Syktyvkar: Izd-vo Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta, 2011. 98 p.
6. Tret'jak O. A. *Razvitie koncepcii upravljenja cepochkoj sprosa na novyh osnovanijah* [Development Demand chain management concept on new bases] // Rossijskij zhurnal menedzhmenta, 2008. № 4. Pp. 141–148.
7. Shvajcer L. *Koncepcija i jevoljucija biznes-modelej*. 2007. URL: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf> (accessed: 07.03.2016).
8. Shirokova G. V. *Upravljenje predprinimatel'skoj firmoj: uchebnik // Vysshaja shkola menedzhmenta SPbGU*. SPb.: Izd. Vysshaja shkola menedzhmenta, 2011. 384 p.
9. Yuldasheva O. U., Orehov D. B. *Metodologija biznes-modelirovanija: postroenie strategicheskikh setej* [Methodology of business modeling: building strategic networks] // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravljenja i venchurnogo investirovanija Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2014. № 1. P. 78–91. (In Russ.) URL: <http://vestnik-ku.ru/articles/2014/1/rus/5.pdf> (accessed: 08.09.2014).
10. Yuldasheva O. U., Trefilova I. N. *Issledovanie global'nyh cepochek cennosti kak osnova dlja postroenija jeffektivnyh biznes-modelej* [Global supply chains Study of values as the basis for building effective business models] // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravljenja i venchurnogo investirovanija Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2016. № 2. P. 131–148. (In Russ.) URL: <http://vestnik-ku.ru/images/articles/2016/2/13.pdf> (accessed: 10.08.2016).
11. Amit R., Zott C. Value creation in e-business // *Strategic management journal*. 2001. Vol. 22. № 6/7. P. 493–520.
12. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore // *Strategy & leadership*. 2007. Vol. 35. № 6. P. 12–17.
13. Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies // *Industrial and corporate change*. 2002. Vol. 11. № 3. P. 529–555.
14. Hakansson H., Johanson J. A Model of industrial networks // B. Axelsson, G. Easton (eds.). *Industrial networks: A new view of reality*. L.: Routledge. 1992. P. 28–34.
15. Hakansson H., Johanson J. Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks // F. Contractor, P. Lorange (eds.). *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington books. 1988. P. 369–379.
16. Hamel G. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press. 1992. 352 p.
17. Mahadevan B. Business models for internet-based e-commerce // *California management review*. 2000. Vol. 42. № 4. P. 55–69.
18. Mattsson L. G. An application of a network approach to marketing: defending and changing market positions // N. Dholakia, J. Arndt (ed.). *Changing the course of marketing: alternative paradigms for widening marketing theory, research in marketing. Supplement 2*. Greenwich: JAI Press Inc. 1985. P. 263–288.
19. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept // *Communications of the association for information systems*. 2005. Vol. 15. May. P. 1–43.
20. Shafer S., Smith H. J., Linder J. The power of business-models // *Business horizons*. 2005. Vol. 48. №3. P. 199–207.
21. Slywotsky A. J. *Value migration*. Boston M.A.: Harvard business review press, 1996. 325 p.
22. Stewart D. W., Zhao Q. Internet marketing, business models, and public policy // *Journal of public policy & marketing*. 2000. Vol. 19. №2. P. 287–296.
23. Timmers P. Business models of electronic markets // *Electronic markets*. 1998. № 8. P. 3–8.

Для цитирования: Попова Ю. Ф., Ядрихинская О. Г. *Сетевая бизнес-модель создания ценности // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. 2016. № 3. С. 101–107.

For citation: Popova Y.F., Yadrikhinskaya O.G. *Network business-model of value creation // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University*. 2016. № 3. P. 101–107.