

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

Исследование глобальных цепочек ценности как основа для построения эффективных бизнес-моделей

Global value chain analysis and network approach as the basis for building effective business-models

УДК 334.021

О. У. Юлдашева, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, Россия)

И. Н. Трефилова, Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург, Россия)

O. U. Yuldasheva, Saint-Petersburg State University of Economics (Saint-Petersburg, Russia)

I. N. Trefilova, Saint-Petersburg State University of Economics (Saint-Petersburg, Russia)

Авторы развивают современную концепцию и методологию бизнес-моделирования за счет включения в нее теории и методологии анализа глобальных цепочек ценности и сетевого подхода. В статье рассматривается история возникновения подхода к анализу глобальных цепочек ценности с выделением четырех основных областей: менеджмента, географии, экономической социологии и экономики. Также авторы предлагают использовать сетевой подход и методы анализа сети ценности, заимствованные из социологии и промышленного маркетинга. В итоге авторы предлагают обновленную методологическую основу бизнес-моделирования, результатом применения которой может стать формирование на микроуровне эффективной бизнес-модели компании, на мезоуровне — стратегической сети и деловой экосистемы, на макроуровне — оптимальной промышленной политики.

Ключевые слова: глобальная цепочка ценности, сеть ценности, теория организации промышленности, сетевой подход, деловая экосистема, бизнес-модель, стратегическая сеть.

The authors develop the modern concept and methodology of business modeling by incorporating the theory and methodology for the analysis of global value chains and network approach. The article discusses the history of the approach to the global value chain analysis with the release of four major areas: management, geography, economic sociology and Economics. Also, the authors suggest using a network approach and value network analysis, borrowed from sociology and industrial marketing. As a result, the authors propose an updated methodological basis of business modeling, the result of which may be the formation at the micro-level is an effective business model, at the meso-level — the strategic network and business ecosystem, at the macro level — the optimal industrial policy.

Keywords: global value chain, value network, the theory of industrial organization, the network approach, business ecosystem, strategic network.

Введение

Растущий интерес стратегов (менеджеров) к теме бизнес-моделирования заставляет искать новые методы исследования организации

рынков и бизнеса, позволяющие на основе этих данных проектировать эффективные цепочки ценности и бизнес-модели российских компаний, которые должны быть поддержаны как соответствующей деловой экосистемой, так и благоприятной институциональной средой и промышленной политикой. К сожалению, значительное число публикаций, посвященных теме бизнес-моделирования, часто методология построения бизнес-модели, сводится к использованию достаточно примитивного шаблона бизнес-модели Остервальдера и Пинье [35]. Несмотря на его полезность как некоторой ментальной модели бизнеса, задающей его основную канву (границы), серьезные стратегические решения относительно сосредоточения фирмы на определенных активах, ресурсах и видах деятельности требуют тщательного изучения цепочек создания ценности (не только локальных, но и глобальных), что заставляет обратиться к концепциям, фокусирующимся на анализе цепочек и сетей ценности в глобальном контексте.

В современной научной литературе существует множество взаимосвязанных концепций, суть которых сводится к эффективной организации совместного бизнеса, который не может осуществляться в одиночку и все более становится коллективным, объединяя компании вокруг цепочек ценности или цепочек спроса [5, 7, 9].

В рамках данной статьи будут рассмотрены три источника развития концепции и методологии бизнес-моделирования, которые принадлежат трем дисциплинам: экономике (глобальные цепочки ценности), социологии (сетевой подход, анализ сети ценности), промышленному маркетингу (промышленные сети), стратегическому и информационному менеджменту (концепция бизнес-моделирования и формирования деловой экосистемы).

Обзор подходов и основные положения концепции глобальных сетей ценности (Global Value Chain — GVC)

Развитие глобальной экономики, нарастающие процессы аутсорсинга и межфирменной кооперации, перенос производственных, а часто и инновационных центров в развивающиеся страны стимулировали активизацию исследований в области организации глобальных

цепочек ценности (GVC — global value chain) в рамках теории организации промышленности [29]. Согласно С. Фредерик, современные исследования в области организации промышленности концентрируются на способах взаимосвязи людей (включая фирмы), местоположения компаний и процессов (видов деятельности в цепочке) по отношению к друг другу в глобальной экономике. При этом общим элементом исследований организации промышленности является использование основанной на цепочках ценности организационной структуры компании-лидера, владеющей ключевыми активами [18].

С одной стороны, анализ глобальных цепочек ценности (global value chain analysis) является частью стратегического анализа фирмы, позволяет определить место фирмы в глобальном разделении труда, в организации процесса создания ценности в международном масштабе. С другой — анализ цепочек ценности позволяет правительствам оптимизировать институциональную среду экономики, промышленную политику и политику государственного регулирования внутренних рынков, стимулируя процессы участия национальных компаний в глобальном разделении труда и международной кооперации. Анализ и проектирование глобальных цепочек ценности необходимы для развития эффективных бизнес-моделей компаний, поскольку позволяют находить способы наращивания потребительской ценности и оптимизации расходов на ее производство и доставку конечному потребителю. Последние исследования, основанные на анализе цепочек ценности, используют концепцию сети как конструкт для описания взаимосвязей компаний и организаций, а также географии производства и распределения в глобальной экономике.

Таким образом, анализ цепочек ценности, в том числе глобальных, становится все более востребованным как на микро-, так и на мезо- и макроуровнях, что обуславливает необходимость изучения существующей и развитие адаптированной к российским рынкам и цепочкам методологии исследования, а также проведение эмпирических исследований, позволяющих оптимизировать процессы создания, производства и доставки ценности конечным потребителям. В рамках данного раздела статьи авторы предлагают обзор современной литературы и исследований в области форми-

рующей концепции и теории глобальных цепочек ценности.

Истоки анализа существующих способов организации сделок уходят в теорию организации промышленности (theory of industrial organization), становление которой связано с именами Э. Мейсона и Дж. Бейна [11]. Фактически теория организации промышленности обособилась от экономической теории (микроэкономики), пытаясь преследовать более прикладные цели анализа рынков, структуры отрасли, барьеров входа в противовес слишком «абстрактной» экономической теории. В основе методологии исследования организации промышленности лежит заложенная Дж. Бейном логика «структура — поведение — результат», объясняющая влияние структуры отрасли (рынка) на поведение и результат деятельности субъектов [4].

С появлением стратегического подхода началась активная интеграция методов прикладной экономической теории и социологии в стратегический менеджмент. В частности, с появлением теории М. Портера и концепции цепочки ценности в практику стратегического анализа вошел метод анализа цепочки ценности [37]. Обычно данный метод используется на микроуровне, позволяя компании улучшать

свою позицию в отрасли, а значит и результаты деятельности. На мезоуровне М. Портер предложил использовать концепт «системы ценности» как совокупности цепочек ценности взаимосвязанных поставщиков и покупателей [37].

Глубокий обзор дисциплин, использующих исследования организационных структур, основываясь на анализе цепочек ценности, привел в своей работе С. Фредерик [18]. Он отметил, что во многих дисциплинах существуют более или менее одинаковые феномены (термины), имеющие отношение к концепции цепочки ценности: цепочка поставок (менеджмент, логистика), цепочка ценности фирмы и система ценности (менеджмент/экономика), глобальная цепочка ценности; цепочка добавленной стоимости (социология), промышленные кластеры (все дисциплины), производственная сеть; глобальная производственная сеть (GPN); фильера (география) [18]. С. Фредерик выделил три основные науки (менеджмент, социология и география), которые интегрированы в современный анализ глобальных цепочек ценности (рис. 1).

Анализ цепочки ценности может быть использован для выявления структуры и важности (роли) внешних и внутренних участников процесса создания ценности и их активно-



Рис. 1. Дисциплины: экономика, организация промышленности и уровни анализа [18]

стей (видов деятельности), которые напрямую или косвенно влияют на процесс принятия решений. Концептуальные исследования цепочки ценности могут быть также использованы для анализа конкурентной позиции фирмы (или географической локации) в данной отрасли по отношению к другим фирмам или локациям [30].

Современные исследования в области глобальных цепочек ценности сконцентрированы в рамках Global Value Chain Initiative, центр которой располагается в университете Дюка (США) — Центр глобализации, регулирования и конкурентоспособности (CGGC). Основными участниками и исследователями являются

цепочки цепочки ценности внесли Рафаэль Каплински и Майк Моррис, написав монографию «Руководство для исследований цепочек ценности» [29]. По мнению Р. Каплински и М. Моррис, «цепочка ценности охватывает полный спектр видов деятельности, необходимых для обеспечения прохождения продуктом или услугой полного цикла с момента их создания, через промежуточные стадии производства (включая сочетание физических преобразований и вклада различных служб производителя) до доставки конечному потребителю и утилизации после использования» [28, с.159]. Самая общая модель такой цепочки представлена на рис. 2.

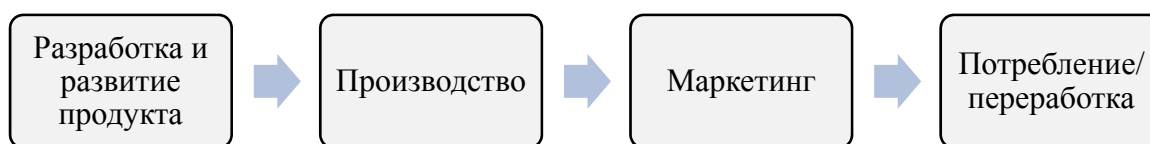


Рис. 2. Четыре звена в простой цепочке ценности [29, с. 4]

Дж. Джереффи, М. Корзенеевич, Т. К. Хопкинс, И. Валлерштайн и мн. другие [19—21, 27].

Концепция глобальных цепочек ценности произошла от исследований глобальных цепочек промышленных товаров (global commodity chain), которые имели исключительное значение для понимания географического расширения корпораций и построения современной модели захвата рынков в условиях послевоенной индустриализации [18]. Яркими представителями этого направления являются Терренс К. Хопкинс и Иммануэль Валлерштайн, которые определяли глобальную сеть промышленных товаров как «сеть трудового производственного процесса (network of labor production process), результатом которого является конечный продукт» [27]. В 90-е годы эти исследования были собраны в сборнике «Товарные цепочки и глобальный капитализм» (Commodity Chains and Global Capitalism) [21]. Таким образом, подход к построению цепочек промышленных товаров был первым и использовался для анализа как сетей компаний, так и сетей внутри компаний в локальном и глобальном масштабах, что позволило ученым выстраивать макро- и микросвязи между фирмами, предполагая наличие связей, содержащихся внутри глобальных, национальных и локальных элементов анализа [21].

Существенный вклад в понимание кон-

Выделяя простую и расширенную цепочки ценности, Каплински и Моррис обобщили основы методологии анализа цепочки ценности, выделив три основных направления:

- анализ барьеров входа в цепочку и видов ренты, получаемой участниками, а также методов распределения доходов внутри цепочки;

- дифференциация различных видов управления внутри цепочки и исследование механизмов координации совместной деятельности участников;

- исследование видов цепочек ценности (контролируемых производителем или покупателем) и процессов модернизации цепочек [29].

В России исследования цепочек ценности (иногда используется термин «цепочки добавленной стоимости») осуществлялись в основном экономистами. Например, С. Б. Авдашева, А. З. Астапович, И. А. Буданов, В. В. Голикова, Я. Ш. Паппэ, Н. М. Розанова, Ю. В. Симачев, А. Е. Шаститко, А. А. Яковлев и др. имеют ряд работ, посвященных эмпирическим исследованиям организации и функционирования цепочек ценности в России [1—3, 6, 8].

Глобальная цепочка ценности включает полный спектр активностей, которые осуществляют фирмы в процессе производства товаров

и услуг, начиная от создания концепции и до конечного использования и утилизации продукта. Эти виды деятельности включают производство, дистрибьюцию, транспортировку продукта (цепочку поставок), а также добавляющие ценность виды деятельности (value-added activities), или нематериальные виды деятельности, включающие исследования и разработки, дизайн, маркетинг и поддерживающий сервис.

Виды деятельности, или активности, могут как осуществляться одной фирмой, так и быть разделены между разными фирмами на одной территории и на разных территориях по всему миру. Глобальная цепочка ценности включает все стадии, от инновации до коммерциализации, и может использоваться для анализа любого продукта или услуги (CGGC, 2005) [15].

Анализ глобальных цепочек ценности осуществляется на трех уровнях: макро-, мезо- и микроуровнях. На макроуровне подход обеспечивает понимание роли международных и национальных институтов, организаций и стандартов в регулировании глобальных и национальных рынков, а также их влияния на формирование цепочек ценности и локализацию отдельных видов деятельности в цепочке. На мезоуровне подход обеспечивает понимание роли и типов межфирменных отношений и национальных регулирующих органов и их влияние на экономическое развитие и развитие инновационного цикла компаний. Эти знания позволяют проводить более осознанную внутреннюю промышленную политику. На микро-

уровне подход позволяет понять, как отдельные фирмы организуют свои цепочки создания ценности, локализуют определенные виды деятельности, используют аутсорсинг и другие виды стратегического партнерства или межфирменной кооперации, оптимизирующие их затраты.

Концепция глобальных цепочек ценности состоит из четырех основных блоков анализа, которые объединены в два подхода: картирование и анализ цепочки ценности (рис. 3).

На рис. 3 показано, что концепция глобальных цепочек ценности предполагает два ключевых подхода к исследованию, каждый из которых связан с двумя блоками концепции.

Метод картирования цепочки ценности позволяет прежде всего выявить все виды деятельности в цепочке (основные — создающие ценность, вспомогательные — добавляющие ценность), стейкхолдеров, их осуществляющих, а также определить географическое местоположение стейкхолдеров (размаха цепочки). Изучение географии цепочки позволяет идентифицировать тенденции распределения различных видов деятельности по географическим регионам, а также по типам стран. Обычно развивающиеся страны предлагают более низкую стоимость трудовых ресурсов и сырья, в то время как развитые страны контролируют исследования и разработки, дизайн и маркетинг. Однако ситуация постоянно меняется, и развивающиеся страны все больше включаются в выполнение более интеллектуальных видов деятельности в цепочке.

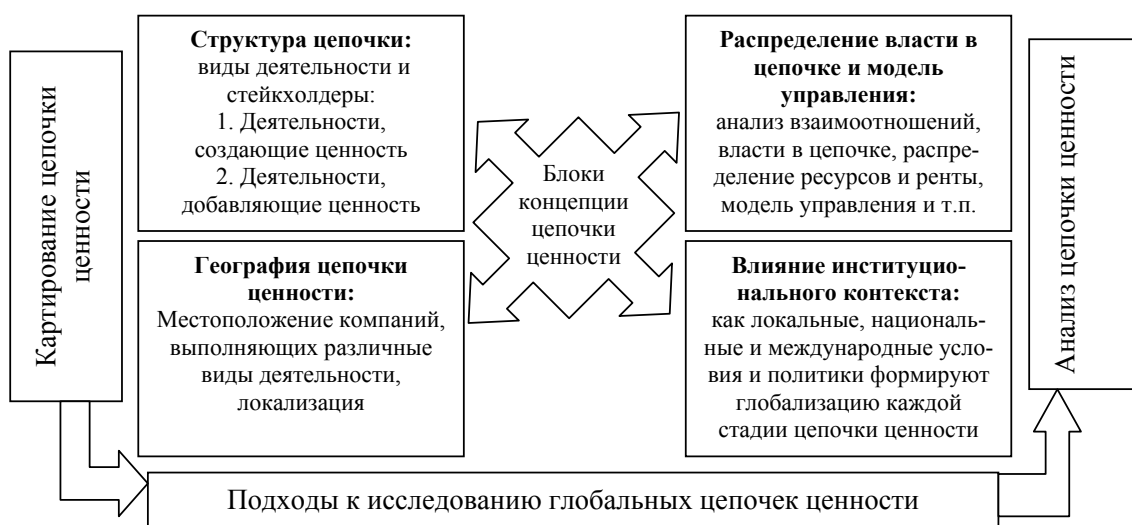


Рис. 3. Рамки и основные блоки концепции глобальной цепочки ценности [18, 22, 30]

В процессе выявления видов деятельности в цепочке и стейкхолдеров осуществляется сбор информации о продуктах, рынках и компаниях. При этом источниками данных могут быть отраслевые отчеты, публикации в СМИ, результаты бенчмаркинга и отраслевых исследований, вторичные и первичные данные компаний.

Анализ географии цепочки ценности определяет выявление местоположения компаний, включенных в цепи сделок. Эту информацию можно получить как из открытых источников, так и посредством интервью с участниками рынка, обладающими сведениями о структуре портфеля поставщиков. Часто такие данные не являются открытыми и имеются существенные трудности в их получении.

Метод анализа цепочки ценности включает определение стейкхолдеров, обладающих максимальной властью в цепочке, идентификацию видов управления и типа модели управления цепочкой, а также оценку влияния институтов на структуру цепочки ценности.

Распределение власти в цепочке определяется через анализ рыночной власти стейкхолдеров в цепочке, их ресурсов и взаимоотношений между участниками. Управление цепочкой существует тогда, когда одни фирмы работают по параметрам, установленным другими более властными фирмами в цепочке [26]. Власть в цепочке реализуется через установление взаимоотношений, которые определяют как финансовые, материальные и человеческие ресурсы и потоки перемещаются внутри цепочки [21]. В цепочке, как правило, есть лидирующая фирма, которая определяет параметры ее функционирования и контролирует исполнение этих параметров другими фирмами. Отношения фирм-лидеров со своими партнерами могут быть как равноправными, служащими поддержанию

обоюдных преимуществ, так и неравноправными, «сфокусированными на реализации быстрой прибыли в краткосрочной перспективе [19].

Джереффи разделил цепочки на управляемые производителями и покупателями [22]. В цепочках, управляемых производителями, роль лидера обычно играют большие, транснациональные, интегрированные промышленные предприятия. Этот вид цепочки характерен для капиталоемких и высокотехнологичных секторов, например для автомобильной промышленности, авиастроения и т. п.

В цепочках, управляемых покупателями, роль лидеров играют крупные ритейлеры, продавцы брендовых товаров и торговые фирмы, которые организуют децентрализованные производственные сети, используя аутсорсинг. Эта модель типична для трудоемких индустрий потребительских товаров — одежды, обуви, игрушек, потребительской электроники.

Несколько позже Г. Джереффи была предложена типология моделей управления в цепочках с выделением пяти моделей, находящихся в континууме между рынком и иерархией (см. таблицу) [21].

Модель управления «рынок» (market) реализуется в цепочках, где операции являются относительно простыми, информация о технических характеристиках изделия легко передается между партнерами, производители могут производить продукцию с минимальными входными требованиями от покупателей. В управлении рынком цена, как правило, является движущим фактором.

Модульная модель управления цепочкой (Modular) имеет место, когда продукт требует от фирм в цепочке проводить сложные операции (сделки), которые могут быть сравнитель-

Комбинация переменных и их динамики на уровне управления фирмой [21]

Тип управления			Сложность сделки	Способность унифицировать сделку	Возможности в сфере снабжения/ закупок
Глобальная цепочка товаров ГЦТ	Глобальная цепочка ценности ГЦЦ				
Предполагаемая	Рынок		Низкая	Высокая	Высокая
Управляемая покупателем	Модульная	Сетевые формы организации	Высокая	Высокая	Высокая
	Отношенческая		Высокая	Низкая	Высокая
Управляемая поставщиком	Пленник		Высокая	Высокая	Низкая
	Иерархия		Высокая	Низкая	Низкая

но легко систематизированы, поскольку высокий уровень унификации и квалификации поставщиков.

Отношенческая модель (Relational) предполагает установление открытого взаимодействия между покупателями и поставщиками, которое характеризуется передачей информации и знаний на основе взаимного доверия. Для этого поставщики должны иметь позитивную репутацию, характеризоваться социальной и пространственной близостью, состоять в семейных и этнических связях и тому подобное. Отношенческие цепочки строятся в течение долгого времени, что затрудняет легкое прекращение поставщиков.

Модель цепочки «пленник» (Captive) предполагает, что небольшие поставщики зависят от нескольких покупателей, которые обладают большой властью и контролем в цепочке. Модель «пленник» предполагает высокую степень унификации сделок, но затруднения в поиске квалифицированных поставщиков, что заставляет лидеров цепочек узурпировать сетевую власть.

Модель иерархии (Hierarchy) описывает цепочки, характеризующиеся полной вертикальной интеграцией, когда ключевые виды деятельности в цепочке реализуются внутри одной корпорации. Обычно это происходит, когда сделки и продукты являются сложными и при этом существуют проблемы с унификацией продукции и наличием высококвалифицированных поставщиков [19, 21].

Таким образом, каждая модель была описана тремя различными переменными: сложностью сделки, способностью унифицировать сделки в цепочке, возможностями в сфере закупок (наличие квалифицированных поставщиков, способных выполнить требования покупателя).

Исследование видов и моделей управления в цепочке возможно как через анализ вторичных данных (публикации интервью поставщиков о ситуации в отрасли, правительственных отраслевых отчетов и т. п.), так и посредством организации сбора первичной информации.

Анализ институциональной среды и промышленной политики позволяют определить роль институтов в эффективном функционировании цепочек ценности, а также в их проектировании (конфигурации). Для таких исследований привлекаются официальные правитель-

ственные данные об эффективности функционирования различных институтов, исполнения законов, нормативных положений, проводится анализ международной, национальной и отраслевой статистики, интервью чиновников и представителей бизнеса.

Как видно, исследования цепочек ценности носят несколько субъективный характер, поскольку хотя и основываются на официальных данных, но их интерпретация всегда зависит от субъекта исследования. Тем не менее, исследования глобальных цепочек ценности интересны и полезны не только для предприятий, но и для отраслевых ассоциаций, правительственных органов. Компании обычно интересуются возможностями модернизации собственной цепочки, а также как устроены цепочки конкурентов, лидирующих на рынке, поскольку цепочки ценности составляют основу бизнес-моделей компаний. Отраслевые ассоциации хотят знать конфигурацию цепочек национальных и международных компаний, а также проводить бенчмаркинг этих цепочек (для сравнительного анализа эффективности) и определять специализацию компаний страны в различных видах деятельности. Правительства используют результаты анализа цепочек для разработки и совершенствования промышленной политики, а также для создания условий и институциональной среды, стимулирующей рост конкурентоспособности национальных компаний.

Социологический подход к анализу сетей ценности

В отличие от экономистов, социологи сразу мыслили в терминах «сетей», а не «цепочек». В социологии корни сетевого анализа уходят в теории социального обмена, которая активизировалась начиная с середины прошлого века. Наиболее известными представителями, исследовавшими влияние социальных сетей, власти и подчиненности на модели поведения людей, являются Дж. Хоманс и Р. Эмерсон. Наибольшего успеха в исследовании социальных и деловых сетей добился испанский социолог М. Кагельс, который выявил тесную связь между особенностями национальной культуры и эффективностью применения сетевых механизмов в национальной экономике в части организации деловой активности.

Изучив специфику функционирования социума в разных странах и континентах (США, Европа, Россия, Азия), М. Кастельс предложил теорию организации межфирменных сетей, в которой он очень четко связал возникновение сетей с распространением информационных технологий и появлением сетевого компьютера [14]. М. Кастельс подчеркивал в своих исследованиях, что основной причиной распространения сетей является кризис старой вертикально интегрированной формы управления крупным транснациональным (олигополистическим) бизнесом. Он одним из первых обозначил необходимость развития гибридных форм организации сделок, находящихся между рынком и иерархией, указав: «...сети есть фундаментальный материал, из которого новые организации строятся и будут строиться. И они способны формироваться и распространяться по главным улицам и глухим переулкам глобальной экономики, поскольку они опираются на информационную мощь, предоставляемую новой технологической парадигмой» [14].

Не менее важным выводом М. Кастельса является формулирование двух критериев эффективности функционирования сети — устойчивости связей и согласованности целей участников и всей сети [14]. Очевидно, что согласованность действий участников сети невозможна без взаимного доверия, необходимость которого подчеркивают абсолютно все приверженцы сетевого подхода.

Исследования сетей в социологии продолжались, и они были нацелены на выявление лидеров (частных лиц), от которых зависит бизнес. Например, традиционным социологическим исследованием с позиции сетевого подхода было определение круга лиц, являющихся членами совета директоров или акционерами компаний, действующих в рамках одного или смежных рынков. Таким образом определялась степень влияния отдельных людей на развитие отрасли или целого кластера отраслей.

Современные сетевые исследования в социологии характеризуются наличием множества направлений и концепций, основа которых все же остается неизменной — исследование влияния взаимоотношений индивидов на развитие бизнеса. Согласно Верне Алли, «сеть создания ценности — это любой набор ролей и взаимодействий, которые генерируют специфический вид бизнеса, экономики или социального блага.

Моделирование сети ценности обеспечивает гуманитарно-центричный, основанный на ролях сетевой взгляд на любую деловую активность» [39]. Другими словами, любая человеческая активность, в том числе в области бизнеса, с позиций ценностно-сетевого подхода рассматривается прежде всего, как гуманитарно-центричная, то есть нацеленная на человека. Фактически такой взгляд обеспечивает формирование гуманитарно-центричной экономики и бизнеса.

Как видно, налицо сближение бизнеса и социальных потребностей человека, так называемое очеловечивание бизнеса: бизнес не ради бизнеса, а бизнес ради людей, отношений, создания человеческих ценностей.

В. Алли предложила методологию анализа сетей создания ценностей (Value Network Analysis), которая позволяет раскрыть механизм производства ценности внутри экосистемы, отрасли, организации, департамента или процесса. VNA показывает потоки сделок — как видимых, так и невидимых (материальных и нематериальных) — через роли людей в системе и для конечного покупателя. Анализ включает организацию семинаров и затем проведение интервью, исследований и математического анализа ценности сети в целях построения карты сети ценностей. Анализ сетей создания ценности (VNA) использует базовый подход сетевого моделирования, основанный на выявлении узлов и связей для демонстрации взаимоотношений, анализа ценности сделок и визуализации критического сетевого потока (его последовательностей).

Все более становится популярной концепция перехода от социальных сетей к сетям сотрудничества (collaborative networks), которые исследуются с помощью анализа взаимоотношений в сетях сотрудничества (CNRA — Collaborative Network Relationship Analysis) [16].

CRNA представляет собой микс качественных и количественных методов исследования, комбинируя концептуальные идеи качественного анализа и количественные подходы к измерению для лучшего понимания и планирования распределения ресурсов, компетенций, моделирования взаимоотношений участников внутри сетей и межсетевых взаимодействий.

Цели использования CNRA [16]:

— визуально отобразить интеграцию партнеров с взаимодополняющими ключевыми компетенциями в сеть;

— проанализировать существующие взаимоотношения внутри сети для лучшего понимания структуры взаимоотношений, их содержания и интенсивности, оценки их результативности и необходимости оптимизации;

— проанализировать связи внутри сети качественно и количественно и выдвинуть рекомендации для редизайна сетевой структуры;

— определить оптимальную интенсивность взаимодействия в рамках сети;

— прогнозировать изменения в бизнес-моделях сетевых партнеров;

— наглядно визуализировать и увеличить прозрачность потенциальных взаимоотношений внутри сети.

Данный анализ сближает социологов с менеджерами, поэтому часто используется в инновационном менеджменте при анализе инновационных и проектных сетей.

Менеджеральный подход

Исследования в сфере предпринимательства и стратегического управления (а также стратегического маркетинга), основанные на ресурсном и сетевом подходах, больше ориентированы на выявление организационных механизмов взаимодействия участников, на процессы оценки экономической эффективности такого взаимодействия в противовес традиционным транзакционным моделям. Современный анализ цепочек и сетей ценности в стратегическом менеджменте основан на ресурсном подходе Биргера Вернерфельта [40], концепции цепочки ценности М. Портера и сетевом подходе Х. Хоканссона и группы IMP. В последнее время все эти концепции все активнее синтезируются в теорию и методологию бизнес-моделирования.

Портеровский анализ цепочки ценности до сих пор используется многими компаниями для оптимизации бизнес-процессов. Однако современный анализ цепочки ценности должен базироваться скорее на подходе Р. Каплински и М. Морис, поскольку цепочка ценности М. Портера моделировала взаимосвязи процессов внутри фирмы, а новые цепочки ценности выходят далеко за рамки отдельной компании и охватывают партнеров, находящихся не только в разных странах, но и на разных континентах, формируя деловую экосистему.

Х. Хоканссон со своими соратниками (группа IMP) оказали существенное влияние на фор-

мирование сетевого подхода к исследованию функционирования промышленных рынков [29]. Этот подход развивается в рамках исследовательской группы IMP (Industrial Marketing and Purchasing — www.impgroup.org), предлагая альтернативный транзакционному маркетингу взгляд на развитие промышленных рынков и поведение деловых покупателей и продавцов. Сущность сетевого подхода лидеры IMP Group описывают следующим образом: «Мы рассматриваем компании как участников деловых сетей, состоящих из большого числа действующих и разнородных компаний, которые взаимодействуют с другими и ищут решения своих проблем. Важным результатом нашего подхода для управления сетью является то, что эти интерактивные решения, вероятнее всего, влияют на некоторые из вовлеченных компаний» [17]. Другими словами, приверженцы сетевого подхода подчеркивают взаимозависимость всех компаний и невозможность полного контроля сети со стороны отдельных участников. При этом само понятие сети с позиции IMP Group шире, чем понятие «стратегической сети», в которой центральная фирма выстраивает свою собственную сеть вокруг цепочки ценности. В противовес этому по IMP сеть глобальна, а каждый ее участник имеет лишь локальное восприятие отдельной ее части (сетевой картины), которое часто ограничивает его свободу и действия в сети, не позволяя менять сетевую картину и структуру сети. Лидеры IMP Group представляют модель управления сетью как совокупность трех элементов (рис. 4) [17].

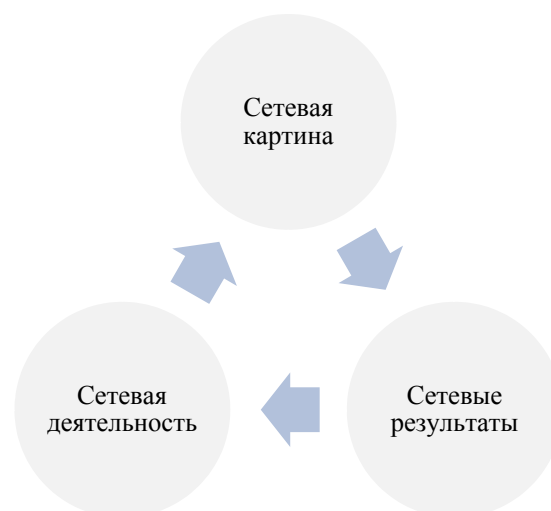


Рис. 4. Модель управления в сетях [17]

Согласно модели, каждая компания имеет собственное индивидуальное восприятие сетевой картины, что влияет на ее сетевую деятельность. Сетевая деятельность всегда интерактивна и основывается на ограниченной свободе действий, синтезирует кооперацию и конкуренцию, обеспечивает определенную сетевую позицию и опыт, зависит от знаний, которые не бывают исчерпывающими. Сетевые результаты не распределяются поровну среди участников сети и зависят от сетевой картины и видов сетевой деятельности, которые выполняют компании.

Что касается методологии исследования сетей, то IMP Group использует подходы из социологии, которые развиваются как в рамках теории социального обмена, так и в более поздних концепциях, упомянутых выше.

В противовес подходу IMP Group, многие другие исследователи в области стратегического менеджмента и маркетинга придерживаются взгляда на сеть как на организационную форму совместного бизнеса вокруг процесса создания ценности. В этом случае речь идет о стратегических цепочках и сетях, в которых имеется явный лидер (центральная фирма), владеющий ключевыми активами и координирующий деятельность всех сетевых партнеров, выполняющих разные виды деятельности и имеющих разный набор компетенций. Феномен стратегических сетей возник в социологии и перекочевал в стратегический менеджмент (Granovetter, 1985; Gulati, 1998; Galaskiewicz and Zaheer, 1999) [23—25]. Эта идея была поддержана представителями ресурсного подхода, а также концепции компетенций [35].

Только к концу XX века в стратегическом менеджменте сформировались новые специфические понятия, такие как «компания-интегратор», «бренд-компания», «оболочковая компания», а также «сообщества добавленной стоимости» [33]. Несколько позже появилась и приобретает все большую популярность концепция бизнес-моделирования [10, 35, 38], построенная на объединении идей ценностного подхода, цепочки и сети ценности, ресурсов и компетенций в целостное представление о бизнесе и создании прибыли. Бизнес-модель определяет не только содержание и структуру ценностного предложения покупателям, а также структуру цепочки ценности — виды деятельности по созданию, производству и доставке

потребителям ценности — но и определяет набор партнеров, участвующих в создании ценности (как основной, так и добавленной) и формирующих деловую экосистему компании-лидера.

Современные бизнес-модели предполагают не только выбор компанией ключевых видов деятельности, активов и формирование ценностного предложения покупателям, но и создание партнерского пула в виде деловой экосистемы, обеспечивающей всем участникам и покупателям эффективное взаимодействие.

Развитие концепции и методологии бизнес-моделирования

Бизнес-модель современной компании строится с учетом множества контекстов — микро-, мезо-, макро-, а также глобального. Очевидно, что подход к бизнес-модели как «способу, который компания использует для создания ценности и получения прибыли» [12] и описание ее через взаимосвязь четырех основных элементов (потребительской ценности, формулы прибыли, ключевых ресурсов и ключевых процессов) [26] требует существенного пересмотра и развития. Нами уже отмечалось, что важнейшей составляющей бизнес-модели является четко структурированная цепочка ценности или сеть ценности [10]. В свою очередь цепочка (сеть) ценности должна стать результатом кропотливого исследования существующих глобальных и локальных цепочек ценности (их картирования и анализа). При этом глобальные цепочки ценности вполне могут изучаться шире, а именно в контексте промышленной сети, модель которой предлагается группой IMP (анализ сетевой картины, сетевой деятельности, сетевых результатов). У социологии же можно заимствовать сетевой подход и методы анализа сетей (VNA, CRNA), которые помогают идентифицировать специфику и важность ролей различных участников процесса создания ценности, а также их позиции в сети для принятия правильных стратегических решений, касающихся изменения конфигурации сети. Таким образом, обогащение концепции и методологии бизнес-моделирования может осуществляться на базе заимствования подходов и конкретных методов анализа из экономики, социологии и промышленного маркетинга (рис. 5).



Рис. 5. Обновленная методологическая основа бизнес-моделирования

Обновленная методологическая основа бизнес-моделирования (рис. 5) не является исключительной и не отрицает традиционную, включающую информационный, ресурсный и ценностный подходы [10]. Однако новые подходы позволяют развивать методологию бизнес-моделирования на четырех уровнях: микро, мезо, макро и глобальном.

Микроуровень

На микроуровне компания должна определиться со структурой собственного бизнеса, принадлежащими ей бизнес-единицами и видами деятельности в цепочке, которые отражают сосредоточенные в компании активы, ресурсы и ключевые компетенции. Методология построения бизнес-моделей на этом уровне подробно представлена в современной литературе по стратегическому менеджменту, маркетингу и информационным технологиям [10, 26, 35, 38].

Мезоуровень

На мезоуровне компания должна выстраивать стратегическую сеть ценности (партнерскую сеть) [5, 7, 9, 10, 17, 24, 25, 27, 33], а также деловую экосистему как сеть поддерживаю-

щих ее бизнес и потребителей компаний-партнеров, способных производить добавленную ценность, наращивая общий уровень потребительской ценности для покупателей компании [12, 34].

Понятие деловой экосистемы становится все более востребованным в бизнесе, который пытается выстраивать собственную модель цивилизованного рынка, вводя стандарты обслуживания клиентов и контролируя их выполнение партнерами. Экосистема также обеспечивает приток идей и предложений от партнеров по развитию потребительской ценности, инновациям, совершенствованию бизнес-процессов и механизмов функционирования сети и всей экосистемы.

Если в стратегическую сеть включены только партнеры, участвующие в создании ключевой ценности (базового продукта компании), то деловая экосистема существенно шире, чем только круг стратегических партнеров. В деловую экосистему входят компании, которые могут создавать и предлагать покупателям компании взаимосвязанные с базовым продуктом товары и услуги. При этом покупатели получают доступ к более качественной инфраструктуре, обеспечивающей покупку продукта

или оказание услуги, а также взаимосвязанным продуктам и услугам.

Например, американский производитель кукол Барби компания Mattel Inc. помимо самих кукол предлагает на своем сайте девочкам множество дополнительных продуктов и услуг, производимых партнерами, которые не включены в основную цепочку ценности — фильмы, игры, различную информацию, материалы для распечатывания, аксессуары и т. п. Mattel может приглашать в свою деловую экосистему любую компанию, которая, в свою очередь, может привнести добавленную ценность в базовые продукты компании, а также предложить новые идеи и продукты. Поддержание такой деловой экосистемы, в основе которой — информационная платформа/ресурс, позволяющий формировать, вовлекать и удерживать посетителей-клиентов, становится важнейшей управленческой задачей Mattel.

Согласно Британской энциклопедии, экосистема — это «комплекс живых организмов, их физическая среда и все их взаимосвязи в конкретной единице пространства» [41].

Дж. Мур одним из первых распространил данную концепцию на теорию организации и заявил, что термин «промышленность» (industry) следует заменить термином «деловая экосистема» (business ecosystem), которая, по сути, является неким экономическим сообществом, поддерживающим платформу взаимодействующих организаций и частных лиц [34]. Как и в естественных экосистемах, фирмы не могут процветать в одиночку, они зависят друг от друга с точки зрения достижения эффективности и выживания.

Термины «сеть ценности» и «деловая экосистема» в каком-то смысле взаимодополняют друг друга, поскольку сеть является организационной формой функционирования деловой экосистемы, в основе которой лежит информационная платформа. Наличие единой информационной платформы, связывающей партнеров в сеть, является ключевым элементом деловой экосистемы. Партнеры должны быть готовы инвестировать в развитие платформы, достижение ее целей.

Т. Байлетти подчеркивает, что сетевые партнеры, функционирующие в рамках одной экосистемы, должны разделять стремление инвестировать для достижения не индивидуального результата, а результата на общем си-

стемном уровне, предоставлять выгоды своим клиентам, партнерам и другим участникам сообщества благодаря взаимодействию и использованию многосторонних платформ, инвестировать в поддержание здоровья всего сообщества [12].

Владелец и организатор платформы — это участник сообщества, который владеет, ведет операции и вовлечен в развитие платформы (keystone). Два основных вида ответственности организатора — это системная работа над увеличением объема сделок среди участников платформы и ростом эффективности разработки новых продуктов или услуг [12]. Участники (партнеры) платформы могут быть организованы в классы/группы в соответствии с типом ценности, которую они приносят в платформу. Для каждой группы партнеров также существуют различные условия включения в платформу, ее использования и оплаты услуг, которые она им предоставляет. Основной ценностью платформы для партнера становится доступ к ее клиентам — посетителям, которые вовлечены во взаимодействие с брендом организатора платформы, доверяют и лояльны ему. Другими словами, платформа (keystone) является ключевым активом ее организатора и основной формой формирования капитала доверия, взаимоотношений и бренд-капитала.

Т. Байлетти сравнивает традиционный подход к организации цепочки ценности и подход, основанный на построении деловой экосистемы (рис. 6).

В соответствии с традиционным подходом поставщик должен вывести на рынок готовый к продаже продукт, используя посредников как канал доступа к конечным покупателям. При этом поставщик думает только о своем бизнесе, своих интересах, сосредоточен на инвестициях в собственные активы для достижения максимального эффекта.

Вместо посредников экосистема вовлекает во взаимодействие помимо продавца и покупателя поставщиков комплементарных продуктов, инвесторов, лидеров сообщества и других субъектов для развития и продвижения ценности. Платформа является магнитом, который притягивает всех лиц, заинтересованных в ее развитии.

В рамках подхода к построению экосистемы поставщик может вывести на рынок (в том числе через платформу) «почти готовый» про-

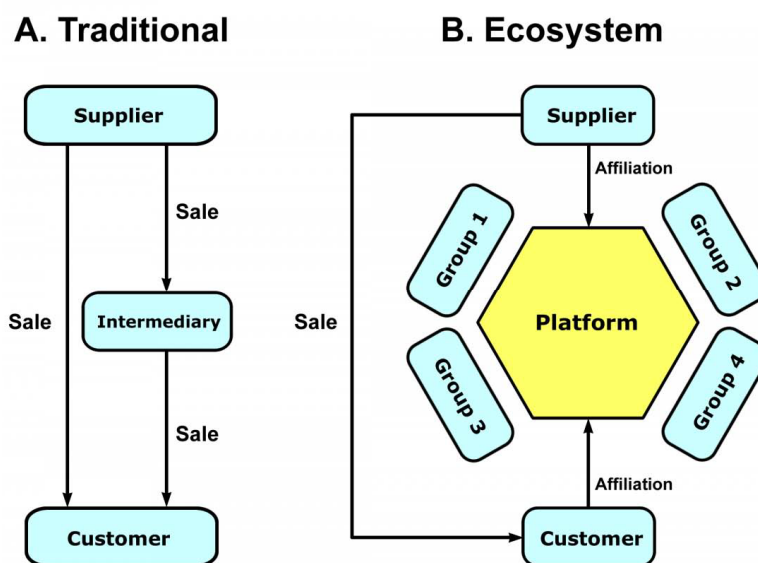


Рис. 6. Традиционный подход vs. экосистемы [12]

дукт и затем вместе с партнерами разными способами доводить его «до ума». Происходит это через обмен мнениями, идеями со всеми участниками сообщества, включая потенциальных покупателей. Каждый из партнеров может добавить новому «полуфабрикату» дополнительные ценности, поскольку каждый владеет специфическими знаниями, которые могут помочь лучше сформулировать или уточнить потребность.

Использование поставщиком деловой экосистемы принципиально меняет его подход к управлению. Основным объектом управления становится экосистема (платформа и партнеры). В деловой экосистеме необходимо предоставить ценность каждому ее члену, которые помогают ее развивать. Следовательно, в деловой экосистеме поставщик должен быть ориентирован на достижение как своих индивидуальных целей, так и системных эффектов, которые являются ценностью для партнеров. Чем более успешно будет функционировать платформа, тем больше она привлечет как клиентов (посетителей), так и партнеров, возрастет ее ценность, а значит потенциальные доходы всех участников сети.

Макроуровень

Успешное функционирование бизнес-моделей на национальном рынке зависит от политики правительства, от используемых механизмов и способов регулирования экономики, которые нуждаются в постоянном совершен-

ствовании. Для появления новых и адекватных ситуации механизмов регулирования правительственным институтам необходимы знания о существующей организации бизнеса, используемых бизнес-моделях, цепочек и сетей ценности, а также о структуре стейкхолдеров и взаимоотношениях между ними. Имея эти знания, правительственные институты могут выстраивать промышленную политику, новые механизмы регулирования рынков, тарифов, таможенных процедур и т. п.

Глобальный уровень

На этом уровне необходимо изучать глобальные цепочки ценности, бизнес-модели и стратегические сети глобальных компаний, поскольку они определяют практику бизнес-моделирования на всех других уровнях (микро-, мезо- и макро-).

Обобщая выше сказанное, обновленный подход к бизнес-моделированию должен увязывать четыре уровня анализа: глобальный (практику организации глобальных цепочек ценности), макроуровень (бизнес-модель конкретной компании), мезоуровень (стратегическую сеть / сеть ценности, деловую экосистему и сетевую перспективу) и макроуровень (государственную промышленную политику) (рис. 7).

Компании, стремящиеся быть лидерами и управлять спросом должны выстраивать не только свою бизнес-модель, но и формировать стратегическую партнерскую сеть и де-



Рис. 7. Уровни анализа в рамках методологии бизнес-моделирования

ловую экосистему, привнося в рынок стандарты и культуру потребления, создавая потребительскую инфраструктуру, способствующую повышению качества жизни потребителей, росту доверия определенным брендам и поставщикам. Формируя свою стратегическую сеть и деловую экосистему, компании должны понимать, что существуют в рамках еще большей деловой сети (рынка). Являясь частью этой деловой сети, компании должны изучать ее, расширяя границы восприятия сетевой картины рынка, поскольку это создает возможности для совершенствования деловой экосистемы, стратегической сети и бизнес-модели компании.

Государство, в свою очередь, должно поддерживать деловые экосистемы тех поставщиков, которые строго следуют политике корпоративной и социальной ответственности, предоставляют социальноориентированные потребительские ценности и создают необходимую культуру и инфраструктуру потребления за счет эффективной промышленной политики и государственного регулирования. Учет глобальных трендов в принятии решений на микро-, мезо- и макроуровнях обеспечивается за счет знаний, полученных в результате анализа глобальных цепочек ценности. Бизнес-модель компании, таким образом, станет результатом детального анализа реальных процессов взаимодействия бизнес-субъектов, которые не всегда носят рыночный характер и требуют специфических условий среды и методов поддержки.

Заключение

Растущий интерес к бизнес-моделированию требует развития как концепции, так и методологии построения эффективных бизнес-моделей. Анализ бизнес-моделей компаний-лидеров показывает, что их успех во многом зависит от того, как организованы процессы создания ценности — цепочки и сети ценности, как построена, функционирует и поддерживается деловая экосистема. Часто не меньшее влияние на эффективность бизнес-моделей компаний оказывает и политика государственного регулирования, адаптированная к национальным бизнес-моделям компаний. В связи с этим развитие методологии бизнес-моделирования, на наш взгляд, связано с совершенствованием концепции и методологии анализа цепочек и сетей ценности, которая может быть заимствована из трех основных дисциплин — экономики (глобальные цепочки ценности), социологии (сетевой подход и анализ сети ценности) и промышленного маркетинга (сетевой подход группы IMP). Перспектива связана с адаптацией этих концепций и подходов к потребностям процесса бизнес-моделирования, разработкой синтезированного подхода и методологии анализа цепочки, сети ценности и деловой экосистемы, а также факторов макросреды в целях выявления оптимального набора ключевых элементов бизнес-модели, пула партнеров по процессу создания базовой и расширенной ценности в рамках экосистемы, а также выработки стимулирующей бизнес государственной промышленной политики.

Список литературы

1. Авдашева С. Б. Хозяйственные связи в российской промышленности: проблемы и тенденции последнего десятилетия. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
2. Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков: учебник. М.: Магистр, 1998.
3. Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках / С. Б., Авдашева А. З. Астапович, А. Е. Шаститко (ред.). М.: ТЕИС, 2000.
4. Гальперин В. Предисловие редактора перевода // Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности: в 2 т. М.: Экономическая школа, 2000. Т. 1.
5. Попова Ю. Ф. Роль международных сетей в интернационализации российского бизнеса // Проблемы современной экономики. 2008. № 4. С. 137—140.
6. Развитие и рыночное функционирование корпоративных структур холдингового типа в промышленности / Ю. В. Симачев и др. М.: Бюро экономического анализа, 2000.
7. Третьяк О. А. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 4. С. 141—148.
8. Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России / Я. Ш. Паппэ (ред.). М.: Центр политических технологий, 1997.
9. Юлдашева О. У., Багиев Г. Л., Прокопцов В. Е. Стратегические сети — современные организационные формы совместного предпринимательства и построения цепочек создания ценности // Известия СПб. ун-та экономики и финансов. 2013. № 2 (80). С. 49—55.
10. 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.
11. Bain J. *Industrial Organization*. New York: Wiley, 1959.
12. Baitetti T. Blueprint and Approach to Grow Revenue in Small Technology Companies. *Open Source Business Resource*, June 2010. p.5—12.
13. Chesbrough H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2006.
14. Castells M. *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell (1996) (second edition, 2000).
15. Global Value Chains Initiative. Retrieved August 7, 2014. URL: www.globalvaluechains.org (дата обращения 12.03.2016)
16. Eschenbächer J., Duin H., Thoben K.-D. Planning Distributed Innovation Processes in Virtual Organizations by Applying the Collaborative Network Relationship Analysis. In: Thoben, K.-D., Pawar, K. S., Katzy, B., and Bierwolf, R. (eds.) ICE2009 — Proceedings of the 15th International Conference on Concurrent Enterprising: ICE2009 — Collaborative Innovation: Emerging Technologies, Environments and Communities, Leiden, The Netherlands, 22—24 June, 2009.
17. Ford D., Hakansson H., Snehota I., Gadde L.-E. Managing networks. Proceedings of the 18th IMP-conference in Perth, Australia, 2002. URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf> (дата обращения 12.03.2016)
18. Frederick S. Combining the Global Value Chain and global I-O approaches. Center on Globalization, Governance & International Conference on the Measurement of International Trade and Economic Globalization Aguascalientes, Mexico, 29 Sep — 1 Oct, 2014. Competitiveness (CGGC), Duke University Durham, NC USA.
19. Frederick S. & Gereffi G. (2009b). Value Chain Governance. *USAID Briefing Paper*. Washington, DC: USAID.
20. Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky R. & Sturgeon T. (2001). Introduction: Globalization, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3).
21. Gereffi G., Humphrey J., & Sturgeon T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), p.78—104.
22. G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In G. Gereffi & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism* (p. 95—122). West Port, CT: Praeger.
23. M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, p. 481—510.

24. R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), p. 293—317.
25. J. and Zaheer A. (1999). Networks of competitive advantage. In: S. Andrews and D. Knoke (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*. JAI Press, Greenwich, CT, p. 237—261.
26. M. W., Christensen C. M., and Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December, 2008.
27. Humphrey, J., & Schmitz, H. (2008). Inter-firm relationships in global value chains: trends in chain governance and their policy implications. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), p.258—282.
28. Hopkins, T., & Wallerstein, I. (1986). Commodity chains in the world economy prior to 1800s. *Review*, 10(1), p.157—170.
29. *Industrial Technological Development: a network approach*. — Edited by Hokan Hokansson, 1985.
30. Kaplinsky R. and Morris M. *Handbook for value chain research*, 2003. URL: <https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf> (accessed 12.03.2016)
31. Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. *Sloan Management Review*, 26(4), p.15—28.
32. Lee J. (2010). Global Commodity Chains and Global Value Chains. In R. A. Denemark (Ed.), *The International Studies Encyclopedia* (pp. 2987—3006). Oxford: Wiley-Blackwell.
33. Means G. & Schneider D. *MetaCapitalism: The e-Business Revolution and the Design of 21st-Century Companies and Markets*. John Willey & Sons, Inc., 2000.
34. Moore J. F. (1996) *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
35. Ostervalder A. and Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Inc. 2010.
36. Prahalad C. and Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June 1990, p.79—91.
37. Porter M. E. *Competitive Advantages — Creating and Sustaining Superior Performance*. N. Y.: Free Press, 1985.
38. Teece D. J. *Business models, business strategy, and innovation*. Haas School of Business University of California, Berkeley, 2008.
39. Verna Ally Blog. URL: <http://www.valuenetworks.com/aboutvaluenetworks.html> (дата обращения 04.02.2016)
40. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. (Apr. — Jun., 1984), p. 171—180.
41. Сайт Британской энциклопедии Британика. URL: <http://www.britannica.com/search?query=ecosystem> (дата обращения 13.03.2016)

Reference

1. Avdasheva S. B. Hozhajstvennyye svyazi v rossijskoj promyshlennosti: problemy i tendencii poslednego desjatiletija [Business relationships in Russian industry: issues and trends last decades]. — M.: GU VShJe, 2000.
2. Avdasheva S. B., Rozanova N. M. Teorija organizacii otraslevykh rynkov [Theory of industrial organizations]. Uchebnik. M.: Magistr, 1998.
3. Analiz roli integrirovannykh struktur na rossijskikh tovarnykh rynkah [The analysis of integrated structures role on the Russian commodities market] / Avdasheva S. B., Astapovich A. Z., Shastitko A. E. (red.). M.: TEIS, 2000.
4. Gal'perin V. Predislovie redaktora perevoda [Foreword by the translation editor]. V kn.: Tirol' Zh. Rynki i rynochnaja vlast': teorija organizacii promyshlennosti. V 2-h tomah. Tom 1.- M.: Jekonomicheskaja shkola, 2000.
5. Popova Ju. F. Popova Ju. F. Rol' mezhdunarodnykh setej v internacionalizacii rossijskogo biznesa [Role of the international networks in Russian Business internationalization]. *Problemy sovremennoj jekonomiki*. 2008. №4. p. 137—140.
6. Razvitie i rynochnoe funkcionirovanie korporativnykh struktur holdingovogo tipa v promyshlennosti [Development and market activity of corporate in industry] / Simachev Ju. V. i dr. M.: Bjuro jekonomicheskogo analiza, 2000.

7. Tret'jak O. A. Razvitie koncepcii upravlenija cepochkoj sprosa na novyh osnovanijah [Development Demand chain management concept on new bases]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, Tom 6, 2008. № 4. p.141—148.
8. Finansovo-promyshlennye gruppy i konglomeraty v jekonomike i politike sovremennoj Rossii [Financial and industrial groups and conglomerates in economic and politic of modern Russia] / Pappje Ja. Sh. (red.). M.: Centr politicheskikh tehnologij, 1997.
9. Yuldasheva O. U., Bagiev G. L., Prokoptsov V. E. Strategicheskie seti — sovremennye organizacionnye formy sovместного predprinimatel'stva i postroenija 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.
10. Juldasheva O. U., Orehov D. B. Metodologija biznes-modelirovanija: postroenie strategicheskikh setej [Methodology of business-modelling: construction of strategic networks]. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie jekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravlenija i venchurnogo investirovanija Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2014, №1, p.78—91.
11. Bain J. *Industrial Organization*. New York: Wiley, 1959.
12. Bailetti T. Blueprint and Approach to Grow Revenue in Small Technology Companies. *Open Source Business Resource*, June 2010. p.5—12.
13. Chesbrough H. W. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press, 2006.
14. Castells M. *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell (1996) (second edition, 2000).
15. Global Value Chains Initiative. Retrieved August 7, 2014. URL: www.globalvaluechains.org (accessed 12.03.2016)
16. Eschenbächer J., Duin H., Thoben K.-D. Planning Distributed Innovation Processes in Virtual Organizations by Applying the Collaborative Network Relationship Analysis. In: Thoben, K.-D., Pawar, K. S., Katzy, B., and Bierwolf, R. (eds.) ICE2009 — Proceedings of the 15th International Conference on Concurrent Enterprising: ICE2009 — Collaborative Innovation: Emerging Technologies, Environments and Communities, Leiden, The Netherlands, 22—24 June, 2009.
17. Ford D., Hakansson H., Snehota I., Gadde L.-E. Managing networks. Proceedings of the 18th IMP-conference in Perth, Australia, 2002. URL: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4198.pdf> (accessed 12.03.2016)
18. Frederick S. Combining the Global Value Chain and global I-O approaches. Center on Globalization, Governance & International Conference on the Measurement of International Trade and Economic Globalization Aguascalientes, Mexico, 29 Sep — 1 Oct, 2014. Competitiveness (CGGC), Duke University Durham, NC USA.
19. Frederick S. & Gereffi G. (2009b). Value Chain Governance. *USAID Briefing Paper*. Washington, DC: USAID.
20. Gereffi G., Humphrey J., Kaplinsky R. & Sturgeon T. (2001). Introduction: Globalization, Value Chains and Development. *IDS Bulletin*, 32(3).
21. Gereffi G., Humphrey J., & Sturgeon T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), p.78—104.
22. Gereffi G. (1994). The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U. S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In G. Gereffi & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity Chains and Global Capitalism* (p. 95—122). West Port, CT: Praeger.
23. Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, p. 481—510
24. Gulati R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), p. 293—317.
25. Galaskiewicz J. and Zaheer A. (1999). Networks of competitive advantage. In: S. Andrews and D. Knoke (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*. JAI Press, Greenwich, CT, p. 237—261.
26. Johnson M. W., Christensen C. M., and Kagermann H. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December, 2008.
27. Humphrey, J., & Schmitz, H. (2008). Inter-firm relationships in global value chains: trends in chain governance and their policy implications. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 1(3), p.258—282.
28. Hopkins, T., & Wallerstein, I. (1986). Commodity chains in the world economy prior to 1800s. *Review*, 10(1), p.157—170.

29. Industrial Technological Development: a network approach. — Edited by Hakan Hokansson, 1985.
30. Kaplinsky R. and Morris M. Handbook for value chain research, 2003. URL: <https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf> (accessed 12.03.2016)
31. Kogut, B. (1985). Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains. *Sloan Management Review*, 26(4), p.15—28.
32. Lee J. (2010). Global Commodity Chains and Global Value Chains. In R. A. Denemark (Ed.), *The International Studies Encyclopedia* (pp. 2987—3006). Oxford: Wiley-Blackwell.
33. Means G. & Schneider D. MetaCapitalism: The e-Business Revolution and the Design of 21st-Century Companies and Markets. John Willey & Sons, Inc., 2000.
34. Moore J. F. (1996) *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.
35. Ostervalder A. and Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, Inc. 2010.
36. Prahalad C. and Hamel G., The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, May-June 1990, p.79—91.
37. Porter M. E. *Competitive Advantages — Creating and Sustaining Superior Performance*. N. Y.: Free Press, 1985.
38. Teece D. J. Business models, business strategy, and innovation. Haas School of Business University of California, Berkeley, 2008.
39. Verna Ally Blog. URL: <http://www.valuenetworks.com/aboutvaluenetworks.html> (accessed 04.02.2016)
40. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2. (Apr. — Jun., 1984), p. 171—180.
41. Сайт Британской энциклопедии Британика. URL: <http://www.britannica.com/search?query=ecosystem> (accessed 13.03.2016).

Для цитирования: 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.

For citation: Yuldasheva O. U., Trefilova I. N. Global value chain analysis and network approach as the basis for building effective business-models // 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. № 2. P. 131—148.