

## Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий

### Аннотация

Современные информационные технологии находят широкое применение в бизнесе, поддерживая постоянные изменения бизнес-среды, стимулируя модификацию имеющихся и развитие новых бизнес-моделей. Эволюция бизнес-моделей началась еще в 70–80-е гг. прошлого века, а в начале нынешнего столетия в практику бизнеса прочно вошел термин «многосторонние платформы». С каждым десятилетием процесс появления и освоения новшеств ускоряется и теперь достиг небывалых темпов, заставляя бизнес-модели быть более гибкими и адаптивными, а также стимулируя предприятия всех видов искать новые источники конкурентных преимуществ, ориентируясь не только на собственную эффективность и качество, но в первую очередь на удовлетворенность клиента. В статье определяются основные этапы эволюции бизнес-моделей и роль многосторонних платформ в формировании бизнес-модели микропредприятия на основе анализа вторичных источников, как отечественных, так и зарубежных. На материалах качественного анализа кейса небольшого издательства раскрываются преимущества использования многосторонних платформ различных видов по предметным областям бизнес-процесса.

### ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике большую роль играют информационные технологии, изменяющие бизнес-среду, модифицирующие имеющиеся и создающие новые бизнес-модели. Основным преимуществом обновленных бизнес-моделей является быстрота изменений и, соответственно, принятия решений, а также взаимодействие огромного числа участников. Инновационным процессом последнего десятилетия стало активное развитие многосторонних платформ (МП). Под многосторонними платформами в отечественной литературе [6], а также в иностранных источниках [10] понимают организации, владеющие инфраструктурой, позволяющей объединять и координировать действия участников, процесс создания стоимости в которых находится в прямой зависимости от результата такого взаимодействия. Возникновение многосторонних платформ вызвано потребностями бизнеса и не является открытием последних лет [2]. Внимание к МП объясняется тем импульсом к развитию, который они получили от широкого использования возможностей информационных технологий. Примеры создания многосторонних платформ на основе информационных систем известны давно. В качестве такого примера можно привести сайт handango.com, принадлежащий компании Handango, основанной в 1999 г. Сайт предоставляет посреднические услуги для программистов – разработчиков приложений для

различных мобильных устройств и для покупателей этих приложений. Любой программист или группа программистов может выложить на сайт созданное ими приложение и в случае его покупки получить выручку.

В качестве МП могут выступать социальные сети (ВКонтакте, LinkedIn, Facebook), позволяющие фирмам размещать рекламные объявления, создавать сообщества и пользоваться дополнительными сервисами (например, поиском резюме), платежные сервисы (PayPal, Visa) или сайты по поиску бизнес-партнеров. Хорошо освоенными ИТ-продуктами с точки зрения использования в бизнесе на сегодняшний день являются поисковые интернет-системы. Любая компания, используя Яндекс Директ или Google AdWords, может разместить рекламу своих продуктов или услуг и найти потребителей. Развитие социальных сетей предоставляет еще более широкие возможности для любых компаний, прежде всего средних, малых и микропредприятий. Создание группы компании в социальной сети позволяет не только распространять информацию для потенциальных клиентов и потребителей, но и получать обратную связь от членов группы и учитывать ее в планировании своей деятельности. Так, в социальной сети ВКонтакте созданы группы небольших ателье, магазинов и т.д.

Другим трендом стало появление облачных технологий, нацеленных на хранение и распространение данных.



**СЕРОВА Людмила Серафимовна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры операционного менеджмента (Высшая школа менеджмента)

Санкт-Петербургский государственный университет  
199004, РФ, г. Санкт-Петербург,  
Волховский пер., 3  
E-mail: serovals@gsom.spbu.ru



**СТРАХОВИЧ Эльвира Витаутасовна**

Кандидат физико-математических наук, старший преподаватель кафедры информационных технологий в менеджменте (Высшая школа менеджмента)

Санкт-Петербургский государственный университет  
199004, РФ, г. Санкт-Петербург,  
Волховский пер., 3  
E-mail: strakhovich@gsom.pu.ru



**ЧУРАКОВА Илья Юрьевна**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры операционного менеджмента (Высшая школа менеджмента)

Санкт-Петербургский государственный университет  
199004, РФ, г. Санкт-Петербург,  
Волховский пер., 3  
E-mail: churakova@gsom.pu.ru

**JEL classification**

**L10, L22, M21**

**Lyudmila S. SEROVA**

*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of  
Operational Management Dept.  
(Higher School of Management)*

**Saint Petersburg State University  
199004, RF, Saint Petersburg,  
Volkhovskiy Lane, 3  
E-mail: serovals@gsom.spbu.ru**

**Elvira V. STRAKHOVICH**

*Cand. Sc. (Physics and Math),  
Sr. lecturer of Information Technologies  
in Management Dept.  
(Higher School of Management)*

**Saint Petersburg State University  
199004, RF, Saint Petersburg,  
Volkhovskiy Lane, 3  
E-mail: strakhovich@gsom.pu.ru**

**Iya Yu. CHURAKOVA**

*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of  
Operational Management Dept.  
(Higher School of Management)*

**Saint Petersburg State University  
199004, RF, Saint Petersburg,  
Volkhovskiy Lane, 3  
E-mail: churakova@gsom.pu.ru**

**Ключевые слова**

МАЛЫЙ БИЗНЕС  
МИКРОПРЕДПРИЯТИЕ  
МНОГОСТОРОННЯЯ ПЛАТФОРМА  
БИЗНЕС-МОДЕЛЬ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
ИТ-РЕШЕНИЯ

**Keywords**

SMALL BUSINESS  
MICRO-ENTERPRISE  
MULTI-SIDED PLATFORM  
BUSINESS MODEL  
ECONOMIC DEVELOPMENT  
IT-SOLUTIONS

**JEL classification**

**L10, L22, M21**

## Multi-Sided Platforms in the Evolution of Micro-Enterprise Business Models

**Abstract**

Business society widely uses modern information technologies to maintain everyday changes in business environment. These technologies play a significant part in business models' modifications and reorganisations. Business models started evolving as far back as the 1970s–1980s, and a couple of decades later the term “multi-sided platform” became deeply ingrained in business practice. With each passing decade, the process of developing and assimilating innovations rapidly accelerates and now it has reached unprecedented rates, what makes business models to be more flexible and adaptable and stimulates all types of enterprises to search for new sources of competitive advantages focusing not only on their own efficiency and quality, but on customer satisfaction in the first place. The authors determine the main stages of the business models evolution and the role of multi-sided platforms in formation of a micro-enterprise business model on the basis of the analysis of Russian and foreign secondary sources. Having performed a qualitative analysis of the case of a small-scale publishing house, the authors establish the advantages of utilizing various multi-sided platforms for the subject areas of the business process.

Программные продукты, загруженные на облачные платформы, используются по модели SaaS (Software as a Service) как для работы, так и для обучения. Например, акционерное общество «БОСС. Кадровые решения» размещает свой программный продукт «Босс-кадровик» в открытое облако Microsoft Azure. Изучающим систему «Босс-кадровик» не надо устанавливать дополнительные программные продукты необходимые для работы системы, не надо заниматься настройками и конфигурированием. Система готова к использованию, изначально правильно настроена, и у пользователя не создается негативного отношения из-за возникших сложностей и проблем работы системы в связи с неправильными ее настройками. Компании также могут использовать систему в облаке для ведения дел, не имея в штате специалиста по поддержке и сопровождению системы «Босс-кадровик».

Кроме того, весьма популярны в сети Рунет транзакционные многосторонние платформы, такие как Avito.ru, с дополнительным сервисом поиска работы. Компании могут найти там сотрудников, размещая вакансию и просматривая резюме соискателей. Торговая площадка Avito.ru является одной из самых посещаемых в Рунете. Термины «торговые площадки» и «многосторонние платформы» в ряде случаев предлагается рассматривать как синонимы [2]. Сайт Upstudy.ru помогает найти репетитора, тренера, автоинструктора, а Profi.ru – мастера на выполнение

ремонтных работ. Сервис Bla-bla-car портала Mail.ru позволяет найти попутчика для поездки на автомобиле и поделить с ним расходы на дальнюю поездку, и т.д.

В зарубежной и отечественной литературе довольно широко освещены преимущества, которые в рыночной экономике дают МП. В ходе исследования, проведенного компанией Oхera Consulting LLC для Google, владельцы бизнеса отмечают, что использование платформ дает им больший контроль процессов по сравнению с традиционными методами, большую вовлеченность каждого сотрудника в процесс создания ценности для клиентов, повышает прозрачность сделок и дает доступ к большему числу товаров и услуг. Основными видами деятельности, которые выиграют от использования МП, предприниматели считают электронную коммерцию и инвестиционную деятельность, а в плане бизнес-процессов лидируют создание репутации компании и продвижение бренда, поиск персонала, логистика и информационное обеспечение [11]. Обобщая известные источники, можно свести основные преимущества к следующим:

1) экономия на издержках позволяет участникам процесса сократить время поиска лучшего предложения для покупателей и поиска лояльной целевой аудитории для продавца [10];

2) получение выгод, которые невозможно приобрести иным способом, например, доступ к уникальной инфор-

мации, к большим цепям поставок или широкой целевой аудитории [11];

3) возникновение разнообразных волновых и сетевых эффектов, связанных со свободным распространением информации в сети Интернет [6];

4) преодоление недостаточности ресурсов за счет их привлечения на короткий срок, а также разделение рисков [8].

Преимущества МП интересуют не только крупные компании, которые могут самостоятельно создавать и поддерживать МП, а также влиять на их конкурентоспособность и экономическую отдачу [9], но и малый бизнес, в том числе микропредприятия. В зарубежной литературе этот вопрос начал обсуждаться только в 2014 г., а в отечественной преимущества использования МП рассматриваются в общем, безотносительно размера бизнеса.

Микропредприятия представляют собой юридические лица с численностью сотрудников до 15 человек и выручкой до 120 млн р. в год, отличаются крайне низкой выживаемостью и зачастую низким уровнем управленческих компетенций их собственников [1]. Предыдущие исследования выявили наличие зависимости между электронным развитием регионов России и интенсивностью распределения микропредприятий в этих регионах, что дает неплохие предпосылки для использования этой категорией бизнес-единиц преимуществ МП. Например, в Германии в ходе эмпирического исследования использование МП было выявлено в качестве одного из важнейших факторов выживаемости предприятий малого бизнеса [7].

По результатам исследования Google, использование МП позволяет существенно расширить географические рынки сбыта для компаний, которые не имеют достаточно ресурсов для индивидуальной работы по интернационализации бизнеса, например, открытия собственного производства или представительства за рубежом. Еще одной причиной использования МП для малого бизнеса является поддержка инновационных технологий, новых видов бизнеса или поиск инвесторов для небольших, но перспективных в будущем проектов [11]. Например, новое развитие бизнес-модели получают на основе такого технологического направления, как Интернет вещей, позволяющий с помощью МП найти партнеров и разделить с ними расходы на автоматизацию бизнес-процессов, тем самым высвобождая рабочее время для специалистов, позволяя им сосре-

доточиться на более интересных и творческих задачах. Такие нестандартные подходы позволяют ускорить процессы производства товаров и услуг, обслуживания клиентов и тем самым снижают общие затраты компании, что очень актуально для малого бизнеса и особенно для микропредприятий.

Таким образом, целью данного исследования является выявление особенностей эволюции бизнес-моделей и определение места многосторонних платформ в структуре бизнес-модели микропредприятия на примере качественного анализа кейса небольшого издательства.

#### МНОГОСТОРОННИЕ ПЛАТФОРМЫ КАК СТАДИЯ ЭВОЛЮЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Традиционно под моделью управления бизнесом понимается теоретически выстроенная совокупность представлений о системе управления, обладающая ее реальными характеристиками. На практике бизнес-модель разрабатывается с учетом вида деятельности, целей и стратегии развития предприятия, затем в соответствии с ней выстраиваются бизнес-процессы и система управления. Бизнес-модель логически описывает, каким образом осуществляется производство и поставка клиентам товаров или оказание услуг, как именно создается экономическая, социальная и другие виды стоимости.

Впервые термин «бизнес-модель» появился в работах по экономике в 40-х годах XX века. Но тогда он не получил широкого распространения и в основном использовался в сочетании с понятием корпоративной стратегии. И только в 70–80-х годах прошлого века началось формирование отдельного научного направления, посвященного бизнес-моделям, и соответствующей терминологии. Анализ публикаций по данной теме показал, что теоретические основы моделирования бизнеса и его бизнес-процессов хорошо разработаны как западными [3], так и отечественными учеными и практиками [4].

Бизнес-модель организации представляет достаточно сложную систему с множеством элементов и их взаимосвязей. В качестве ключевых элементов, определяющих ее содержание, традиционно выделяют следующие:

- ценность для внешних клиентов, которую предлагает организация на основе своих продуктов и услуг;
- система создания этой ценности, т.е. основной бизнес-процесс, включаю-

щий поставщиков и целевых клиентов, а также цепочки создания ценности;

- активы, которые предприятие использует для создания ценности;
- финансовая модель предприятия, определяющая как структуру ее затрат, так и способы получения прибыли.

При определении сущности данного понятия в современной литературе выделяют два подхода.

1. Процессно-ориентированный подход связан с рассмотрением деятельности организации с точки зрения бизнес-процессов и технологий, т.е. он направлен внутрь организации и сосредоточен на технологии реализации бизнес-процессов и роли сотрудников [4]. Данный подход можно отнести к концепции управления PUSH, так как он при создании модели отталкивается от особенностей производства и направлен на поиск внутренних резервов фирмы для получения дополнительной прибыли. Модель предполагает сначала производство продукта, а затем поиск путей для его сбыта.

2. Клиентоориентированный подход предусматривает ориентацию на ценность, которую предприятие создает для внешних клиентов, и на результаты бизнеса, т.е. это бизнес-ориентированный подход. Данный подход можно отнести к концепции управления PULL, а бизнес-модель создается, отталкиваясь от потребностей клиента, товар производится по запросу потребителя в соответствии с его пожеланиями.

Современное развитие экономики привело к тому, что на первое место вышли три ключевых фактора успеха бизнеса: качество продукции (услуги), цена и время. Потребовались новые подходы к управлению, позволяющие достичь конкурентных преимуществ в области качества продукции, затрат организации, скорости принятия решений и качества бизнес-процессов. Именно этим требованиям отвечают клиентоориентированные бизнес-модели.

Основные элементы бизнес-модели – это бизнес-процессы. Бизнес-процесс представляет собой набор шагов или действий, которые по заданной технологии преобразуют входы в выходы, необходимые потребителям. Обобщенно всю деятельность компании можно представить одним основным бизнес-процессом. При его детализации выделяются бизнес-процессы второго уровня и т.д. Поэтому, с одной стороны, бизнес-процесс и бизнес-модель можно рассматривать как тождественные понятия, а с дру-

Таблица 1 – Эволюция бизнес-процессов и их характеристика

Этап	Временной период	Наименование	Характеристика
I	Начало XX века	Тейлоризм (Фредерик Тейлор)	<i>Сборочный конвейер.</i> «Сотрудники должны четко исполнять задание и как можно быстрее. Мы не просим их проявлять инициативу» (Ф. Тейлор, 1906 г.)
II	Начало 1990-х годов	Реинжиниринг (Михаэль Хаммер, Гари Раммлер)	<i>Управление качеством, 6 Сигм.</i> Процессы реализуются через ERP-системы (Опубликована книга: М. Хаммер и Д. Чампи. Реинжиниринг корпорации. 1993 г.)
III	Начало XXI века	Управление бизнес-процессом (Ховард Смит, Питер Фингар)	<i>Business Process Management (BPM).</i> Фокус на возможность модификации процесса, на информационные технологии. Извлечение процессов из монолитных систем. Развитие сервис-ориентированной архитектуры (SOA), т.е. модульный подход к разработке программного обеспечения
IV	Сегодня	Гибкость бизнеса	<i>Бизнес-результат через гибкость (Business Agility).</i> На первый план выходит эффективность бизнеса, удовлетворение потребностей клиента. Получение выгод за счет быстрых изменений внутри компаний. Сокращение времени вывода на рынок новых услуг (Time-to-Market)

гой стороны, бизнес-процессы входят в состав бизнес-модели.

Если рассматривать эволюцию бизнес-моделей с точки зрения автоматизации бизнес-процессов, то можно выделить четыре крупных этапа (табл. 1).

Бизнес-модели могут описывать разные виды и типы бизнесов. Так, А. Остервальдер и И. Пинье выделяют пять видов бизнес-моделей [3].

1. Разделение бизнес-моделей. В рамках этой модели бизнес разделяется на три дополняющих друг друга элемента, которые соответственно работают с: управлением инфраструктурой; инновациями; взаимодействием с клиентами.

2. «Длинный хвост». Для этого вида бизнес-модели новые или дополнительные ценностные предложения направлены на широкий круг менее прибыльных, нишевых потребительских сегментов, которые в общей сложности обеспечивают потребительский доход.

3. Free как бизнес-модель. Бизнес-модель данного вида разным потребителем сегментам адресует различные ценностные предложения с разными потоками доходов, причем один из сегментов обслуживается полностью или частично бесплатно.

4. Открытые бизнес-модели. В этих бизнес-моделях в полной мере реализована концепция Г. Чесборо «Открытые инновации». Для компаний становится более выгодно грамотно управлять пото-

ками знаний внутри и вне компании, поскольку приобретение чужих разработок дешевле и при этом уменьшается время вывода товара на рынок. А собственные неиспользуемые инновации могут быть проданы сторонним партнерам.

5. Многосторонние платформы. Данный вид бизнес-моделей решает проблемы привлечения новых покупателей, которые заинтересованы в получении доступа к ресурсам компании. В этом случае основным решением является добавление ценностного предложения, «дающего доступ» к имеющемуся потребительскому сегменту.

Реализация преимуществ управления на базе разработанной бизнес-модели невозможна без применения информационных технологий (ИТ). Информационные технологии поддерживают реализацию управленческих решений менеджеров за счет информационной поддержки всего цикла управления (планирование – организация – мотивирование – учет, анализ – регулирование). Информационная технология возникла совместно с производственной технологией и в своем развитии прошла несколько этапов (табл. 2), характеризующихся тем, на базе каких средств реализуются информационные процессы, как осуществляется коммуникация.

Из табл. 2 видно, что ключевая роль в адаптации бизнес-моделей к современным условиям принадлежит информаци-

онным технологиям, а инновационным процессом последних десятилетий стало активное развитие многосторонних платформ. Под многосторонними платформами в литературе понимают организацию, владеющие инфраструктурой, позволяющей объединять и координировать действия участников, процесс создания стоимости в которых находится в прямой зависимости от результата такого взаимодействия [6]. В бизнес-моделях, основанных на платформах как ключевом ресурсе, главными видами деятельности являются те, что связаны с этой платформой или сетью. В качестве платформы могут выступать компьютерные сети, коммерческие платформы, программное обеспечение и даже торговые марки [10].

Микропредприятия, как самостоятельный субъект хозяйствования малого бизнеса, играют важную роль в экономике, влияя на экономический рост страны, формируя рабочие места, обеспечивая население необходимыми благами и оказывая социальную поддержку обществу. Несмотря на стратегическую важность развития малого предпринимательства для экономики страны, в России в данном секторе наблюдаются проблемы. Так, доля МСБ в объеме ВВП составляет лишь 20%, в то время как за рубежом доля только малого бизнеса достигает 50%. Помимо этого, согласно статистике менее 3,4% предприятий в России функционируют на рынке более трех лет, остальные прекращают свою деятельность в первые полтора года. Темпы роста числа зарегистрированных предприятий малого бизнеса по-прежнему остаются низкими: ежегодно число зарегистрированных предприятий увеличивается на 4%, в то время как количество предприятий, прекративших свою деятельность – на 11%.

Отсюда основная проблема микропредприятий – прекращение по разным причинам их деятельности (как ликвидация, так и приостановление деятельности без последующего ее возобновления). Компании и предприниматели не могут справиться с жесткими условиями выживания, в которых они оказываются, не обладая потенциалом крупных и монопольных компаний. Наличие специфических проблем, традиционных для малого бизнеса, только усугубляют положение. Одним из направлений, позволяющих решать проблемы микропредприятия, является правильно выстроенная бизнес-модель, основанная на платформах. Реализация преимуществ многосторонних платформ способна помочь

Таблица 2 – Эволюция информатизации бизнес-процессов

Этап	Условное название ИТ (период)	Характеристика
I	«Ручная» (до 2-й половины XIX века)	Вся обработка информации производилась человеком вручную. Коммуникация (связь) осуществлялась путем пересылки пакетов (писем)
II	«Механическая» (конец XIX века)	Появление пишущей машинки, телефона, модернизация системы общественной почты. Повышение продуктивности работ
III	«Электрическая» (1940–1950-е годы)	Широкое использование электрических пишущих машинок, ксерокса, портативных диктофонов. Улучшается управленческая деятельность за счет повышения качества, количества и скорости обработки документов
IV	«Электронная» (вторая половина 1960-х годов)	Появление ЭВМ, размещаемых в централизованных ВЦ. Создание АСУ – человеко-машинных систем с обязательным участием человека в контуре управления. Улучшены в основном учетные функции управления (справочные и статистические). Аналитическая работа и процесс принятия решений происходят в отрыве от реальной ситуации и не подкрепляются коммуникационным процессом формирования. Отсутствуют средства агрегирования (объединения) данных. Для каждой новой задачи требуется новая модель
V	«Компьютерная» (1980-е годы)	Развитие персональных компьютеров (ПК) и периферийной техники. Происходит модернизация идеи АСУ: от вычислительных центров и централизации управления к распределенному вычислительному потенциалу, повышению однородности технологии обработки информации и децентрализации управления. Разработка систем поддержки принятия решения (СППР) и экспертных систем. Происходит этап персонализации АСУ. Становится возможным анализировать последствия различных решений и получать ответы на вопросы типа «что будет, если ...?»
VI	«Сетевая» (90-е годы XX века – наше время (XXI век))	Интенсивно развиваются Интернет-технологии, социальные сети (ВКонтакте, LinkedIn, Facebook). Сеть стала как стандартной средой передачи данных, так и механизмом для осуществления коммерческой деятельности организаций. Сеть способна быть самым оперативным средством связи в управлении бизнес-процессами. Развитие бизнес-модели «Многосторонние платформы»

Составлено по: [5].

микропредприятиям развивать свой бизнес и повышать его конкурентоспособность.

#### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИКРОПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБНОВЛЕННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ОСНОВЕ МНОГОСТОРОННЕЙ ПЛАТФОРМЫ

Бизнес-модель выполняет для компаний разные функции, например, по А. Остервальдеру она служит для описания основных принципов создания, развития и успешной работы организации. Он выделяет девять структурных блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Бизнес-модель подобна действующему механизму реализации стратегии, который воплощается в организационных структурах, процессах и системах. В общем виде основной бизнес-процесс микропредприятий ничем не отличается от процессов, характерных для крупных и средних предприятий. Он тоже включает в себя три основные предметные области: закупка, производство и доставка. Специфика проявляется в каждой предметной области, что и определяет различия в процессах и используемых в них МП. Рассмотрим применение бизнес-модели на основе МП на примере компании «Бранко», представляющей полиграфическую отрасль Санкт-Петербурга.

Издательско-полиграфическое агентство «Бранко» работает на рынке Санкт-Петербурга с 2006 г. и специализируется на создании средних и крупных издательских проектов. Опишем бизнес-модель агентства «Бранко» по элементам шаблона А. Остервальдера и И. Пинье.

##### 1. Потребительские сегменты (ПС).

Клиентами «Бранко» являются *физические и юридические лица, государственные организации*. Они заказывают книги, журналы, каталоги и юбилейные альбомы (научные и заказные монографии, комплексные заказы).

##### 2. Ценностные предложения (ЦП).

«Бранко» предоставляет клиентам *полный цикл издательства*, и хотя операционные процессы агентство по большей части реализует посредством аутсорсинга, в то же время оно самостоятельно занимается отслеживанием процесса производства и берет на себя полную ответственность за выполнение заказа.

##### 3. Каналы сбыта (КС).

Издательство пользуется самыми разными каналами сбыта продукции, от прямых продаж сотрудниками, включая книжные салоны, ярмарки до работы через интернет-агрегаторов, например OZON и Avito. Но основная часть про-

дукции делается «под ключ» и не принадлежит компании, а является собственностью заказчиков, как юридических, так и физических лиц.

##### 4. Взаимоотношения с клиентами (ВК).

Взаимоотношения с клиентами в компании устанавливаются и поддерживаются всеми службами, взаимодействующими или непосредственно обслуживающими клиента, это директор и исполнительный директор фирмы, заведующий производством и менеджер по продажам. Так как продукт издательства штучный, книги для клиентов делаются как уникальные издания, то работники издательства вместе с авторами участвуют в разработке структуры материала и даже собирают недостающие фрагменты исследований в музеях и архивах.

##### 5. Потоки поступления доходов (ПД).

Поступления доходов возникают в виде агентского вознаграждения за выполненный заказ, а также от реализации собственных тиражей.

##### 6. Ключевые ресурсы (КР).

Основным ключевым ресурсом компании является человеческий капитал (сотрудники компании, их навыки и компетенции), а также информация (собственные базы данных постоянных клиентов, фрилансеров).

### 7. Ключевые виды деятельности (КД).

Таковыми видами деятельности являются профессиональное посредничество, консультации в сфере издательского бизнеса и качества полиграфической продукции.

### 8. Ключевые партнеры (КП).

Ключевыми партнерами можно считать типографии, полиграфические комбинаты, книжные выставки и ассоциации, с которыми компания работает постоянно.

### 9. Структура издержек (СИ).

Основные издержки, которые несет непосредственно компания, представляют собой расходы на содержание штата постоянных сотрудников, на владение компьютерной системой и доступ к профессиональным сайтам, а также расходы на маркетинг.

Описание бизнес-модели агентства по шаблону А. Остервальдера позволяет проанализировать существующую бизнес-модель и откорректировать стратегию агентства. Для анализа деталей бизнес-модели можно объединить шаблон с классическим SWOT-анализом, что позволит провести более целенаправленное рассмотрение и оценку бизнес-модели агентства и его структурных блоков. Ключевые потребители, ключевые виды деятельности, ключевые ресурсы, структура издержек являются источниками формирования сильных сторон компании и возможностей ее развития. Каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потребительские сегменты, потоки поступления доходов – источники формирования слабых сторон агентства и угроз для его развития. И, конечно, ценностные предложения могут влиять как положительно, так и отрицательно на развитие агентства.

Кроме этого, бизнес-модель позволяет применить подход четырех действий, а именно исключить, сократить, увеличить, создать, для исследования влияния этих изменений на другие элементы бизнес-модели, исследования влияния издержек, исследования воздействия сферы приложения, изучения влияния потребительской сферы. Все это в итоге отражается в формулировании стратегии развития агентства. Так, исключение из потребительского сегмента физических лиц скажется на потоке денежных средств, на каналах сбыта, на структуре издержек и т.п. Четко прописанная бизнес-модель позволяет отбросить все несущественные стороны бизнеса и сделать его намного прибыльнее.

По числу выпущенных книг «Бранко» относится к группе активно действующих издательств, так как выпускает более 12 наименований в год. Однако если рассматривать «Бранко» по объему отпечатанного тиража, то можно отнести его к группе компаний, чей тираж составляет менее 12 тыс. экземпляров в год. По числу работников компания относится к микропредприятиям. Благодаря аудиту бизнес-процессов и расширенному интервью с представителями «Бранко» были выявлены основные сложности:

1) использование процессного подхода к управлению компанией. В результате денежные потоки перемешиваются, и определить финансовое состояние отдельного проекта в середине отчетного периода затруднительно;

2) использование фрагментов разных информационных систем для отслеживания хода выполнения заказа, высокая доля человеческого фактора в процессе контроля;

3) использование нескольких видов инструментов найма и оценки качества работы удаленно работающего персонала, не входящего в штат компании (фрилансеров), и исполнителей заказов (типографий).

Если первые две задачи компания решает при помощи внутренней CRM-системы, то третья задача не может быть решена без использования собственного сайта (частичное решение) или МП. Так как «Бранко» передает на аутсорсинг все части бизнес-процесса, связанные с производством заказа (операционный аутсорсинг), то несет все риски, например, риск срочной отмены заказа, риск ненадлежащего качества работы фрилансера и риск невыполнения проекта в срок. Основные преимущества от выбранного способа: «Бранко» имеет возможность регулировать количество удаленных работников в зависимости от количества заказов, компания способна выполнять несколько заказов одновременно, так как существует большой список надежных фрилансеров для всех стадий производства. Если бы это были штатные сотрудники, то возникали бы ограничения по количеству выполняемых заказов, а во время отсутствия заказов «Бранко» несло бы потери от неполной загрузки мощностей. Еще одним большим преимуществом является снижение затрат, а именно накладных расходов, связанных с обучением сотрудников, уменьшение административных и временных издержек, связанных с ведением бухгал-

терского и налогового учета, социальным обеспечением, ведением кадрового делопроизводства. Также возникает экономия на офисном пространстве и других издержках, которые сопряжены с ним.

Снижение перечисленных выше рисков выполнения заказов является актуальной задачей для компании. Ее решение поможет не только отслеживать и оценивать качество работы фрилансеров, но также усовершенствовать работу всех процессов, находящихся на аутсорсинге (табл. 3).

Таким образом, на примере «Бранко» мы видим, что микропредприятия:

- могут получать выгоды и преимущества от интеграции МП в свою деятельность практически на всех этапах процесса обслуживания клиентов и выполнения заказов;

- могут не только в качестве клиента, но и в качестве партнера или активного участника работать с МП и получать дополнительные бонусы;

- используют МП не только как предприятия, но и как физические лица, привлекая внимание к продукции и услугам компании своего ближайшего окружения;

- могут мобильно реагировать на модные тенденции в своей отрасли и быстро создавать продукты и переключаться на способы их продвижения, привлекающие социально активную молодежь, предпочитающую пользоваться социальными сетями, так называемое поколение Y;

- могут самостоятельно проанализировать компоненты своей бизнес-модели и интегрировать в нее функции МП, усиливая свои конкурентные преимущества.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Участие микропредприятий в работе платформ имеет существенные особенности, отличающие компании данного типа от крупных и средних участников. С одной стороны, микропредприятия не могут в одиночку оказывать влияние на развитие тех сторон МП, которые обеспечивали бы им наибольшие возможности освоения рынка, оставаясь, по сути, в тени «акул бизнеса». С другой стороны, эти компании многочисленны и в совокупности могут притягивать не меньше клиентов, чем их крупные и средние конкуренты, пользуясь, например, бизнес-моделью «длинного хвоста», привлекательной для компаний-агрегаторов

Таблица 3 – Используемые компанией и рекомендуемые решения наполнения основных предметных областей бизнес-процесса с участием МП и преимущества от их использования

Процесс	Используемые способы и платформы	Рекомендуемые платформы	Преимущества от использования
<b>Предметная область бизнес-процесса: Закупки</b>			
Поиск финансовых ресурсов	Выставки, книжные ярмарки, сайт <a href="http://spb.business.ru">spb.business.ru</a> , деловые завтраки, личные контакты	Инвестиционные российские платформы, например, Wanted Venture Capital, PitchBook, <a href="http://theprofinders.com/ru">theprofinders.com/ru</a> , <a href="http://investgo24.com">http://investgo24.com</a>	Использование возможностей частного и коллективного инвестирования средств, знакомство потенциальных инвесторов с реально действующими проектами и прототипами будущих решений, обещающих быстрый рост
Поиск заказов	Сайт <a href="http://spb.business.ru">spb.business.ru</a> , деловые завтраки, личные контакты	Медиаканалы, предоставляющие услуги рекламы или влияющие на решение о покупке, например YouTube. Сайты, генерирующие идеи онлайн-маркетинга, например <a href="http://Irgenerator.ru">Irgenerator.ru</a> . Интегрированные платформы, объединяющие желающих издать свою книгу, например <a href="http://ridero.ru">ridero.ru</a>	Создание и поддержка своей целевой аудитории, возможность анализа запросов и распространения полезной информации, повышающей узнаваемость бренда. Возможность анализа запросов потенциальной целевой аудитории и разработка подходящей EMM-стратегии. Партнерство и распространение рекламы фирмы, создание дочерней платформы со своей спецификой и взаимной рекламой
Изготовление макета издания	Собственная база контактов, сайт <a href="http://Avito.ru">Avito</a> , <a href="http://VKontakte.ru">VKontakte</a>	Транзакционные специализированные платформы для дизайнеров и иллюстраторов, например, <a href="http://dlance.ru">dlance.ru</a> или <a href="http://illustrators.ru/jobs">illustrators.ru/jobs</a>	Возможность получения доступа к дизайнерам и специалистам, работающим в разных нишах и стилях, для выполнения уникальных заказов, а также согласования сроков работы над заказом
Контроль исполнения макета	Dropbox, электронная почта	Интегрированные платформы, например, <a href="http://Bitrix24.com">Bitrix24</a> , <a href="http://Teambridge.com">Teambridge</a>	Возможность получения индивидуального пакета услуг или максимально соответствующего нуждам компании продукта
<b>Предметная область бизнес-процесса: Производство</b>			
Поиск типографии для размещения заказа	Поисковые системы Google и др., собственная база контактов, выставки, прямые деловые предложения	Транзакционные платформы, например, <a href="http://printreq.ru">printreq.ru</a> , <a href="http://forum.print-forum.ru">forum.print-forum.ru</a> , <a href="http://npar.ru">npar.ru</a>	Возможность разместить свой заказ и провести торги для выбора исполнителя, информационные услуги по качеству сырья, способам печати и разновидности оборудования. Кроме того, компания может осуществлять косвенную рекламу, размещая статьи сходной тематики
Контроль выполнения заказа и его качества	Личные контакты, отпечатка сигнального образца	Интегрированные платформы, например, <a href="http://Bitrix24.com">Bitrix24</a> , <a href="http://Teambridge.com">Teambridge</a>	Возможность контролировать отдельные операции каждого проекта и весь проект в целом по времени и бюджету
<b>Предметная область бизнес-процесса: Реализация и маркетинг</b>			
Маркетинг и реклама	Сайт <a href="http://Avito.ru">Avito</a> , <a href="http://VKontakte.ru">VKontakte</a> , книжные ярмарки, прямые продажи	Транзакционные финансовые платформы, например <a href="http://PayPal.com">PayPal</a> . Инновационные платформы, например <a href="http://bibliocomplector.ru">bibliocomplector.ru</a>	Возможность использовать готовые сервисы, доступные покупателям, без серьезных вложений в инфраструктуру, получать оплату от клиентов за рубежом, получить доступ к рынкам стран ближнего и дальнего зарубежья. Возможность найти партнеров для совместной разработки инновационных продуктов, например, книг с 3D печатью, современных энциклопедий и тематических книг. Возможность участия в выставках, семинарах и круглых столах для эффективного обмена информацией
Доставка	Курьерская служба из собственной базы контактов	Транзакционные платформы, например, <a href="http://spb.dostavista.ru">spb.dostavista.ru</a> , <a href="http://courier.youdo.com">courier.youdo.com</a>	Возможность не только найти курьера срочно и по хорошей цене, но и при необходимости самому зарегистрироваться курьером и проверить надежность доставки, так как платформы генерируют предложения от разных участников
Организация презентаций	Сотрудники компании, рекламное агентство из собственной базы контактов	Транзакционные платформы, например, <a href="http://spb.partyinfo.ru">spb.partyinfo.ru</a> , <a href="http://alladvertising.ru">alladvertising.ru</a> и др.	Доступ к портфолио и отзывам сразу нескольких десятков компаний по всей стране, возможность поиска компании узкой специализации и размещения своих предложений
Сбыт части тиража	Сайт <a href="http://Avito.ru">Avito</a> , интернет-магазин Озон	Транзакционные платформы, например, <a href="http://book-bazar.com">book-bazar.com</a> или <a href="http://kniganika.ru">kniganika.ru</a> , а также тематические клубы любителей книг, например, <a href="http://BookMix.ru">BookMix.ru</a> или <a href="http://livelib.ru">livelib.ru</a> , группы любителей книг <a href="http://VKontakte.ru">VKontakte</a> и Одноклассниках	Пользователи могут вести свои читательские дневники, оставлять рецензии на понравившиеся книги и покупать их в бумажном или электронном формате. Клубы часто организуют лекции, обсуждения или даже ярмарки – обмены прочитанными книгами. Для компании эта ниша может служить рынком сбыта редких книг и маркетинговым инструментом
Рассылка части тиража в библиотеки (обязательная)	Курьерская служба из собственной базы контактов, сотрудники	–	–

Составлено авторами.

стремлением продавать небольшое количество огромного числа наименований разнообразной продукции. Для них микропредприятия с их гибкостью и настройкой на конечного потребителя могут представлять существенный интерес. С другой стороны, собственники микро-

предприятий всегда находятся в контакте с процессами компании и, по сути, представляют ее единолично. Поэтому они могут участвовать в МП и как физические лица, пользуясь их конкурентными возможностями, недоступными для крупных и средних компаний. Таким об-

разом, исследование возможностей МП для микропредприятий представляется авторам актуальным и своевременным, способным выявить взаимосвязи между выживаемостью микропредприятий и развитием технологии распространения знаний на основе МП. ■

**Библиографическая ссылка:** Серова Л.С., Страхович Э.В., Чуракова И.Ю. Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий // *Управленец*. 2017. №4(68). С. 53–60.

**For citation:** Serova L.S., Strakhovich E.V., Churakova I.Yu. Multi-Sided Platforms in the Evolution of Micro-Enterprise Business Models. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 53–60.

### Источники

1. Захарова Е.А., Ковалева Е.А. Положение малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2015. №4. Ч. 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/04/7650>.
2. Коваленко А.И. Проблематика исследований многосторонних платформ // *Современная конкуренция*. 2016. Т. 10. №3(57). С. 64–89.
3. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Солянтэ А.Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // *Менеджмент инноваций*. 2010. №1(09). С. 6–15.
5. Фоменко Н.М. Управление организацией в условиях развития инновационно-сетевых коммуникаций в электронной бизнес-среде: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Ростов н/Д: Южный федерал. ун-т, 2015.
6. Яблонский С.А. Многосторонние платформы и рынки: основные подходы, концепции и практики // *Российский журнал менеджмента*. 2013. Т. 11. №4. С. 57–78.
7. Buliga O. Measures for Innovating Business Models. An Empirical Study of German SMEs. Springer, 2014. URL: [www.springer.com/la/book/9783658055349](http://www.springer.com/la/book/9783658055349).
8. Casals F.E. The SME Co-operation Framework: a Multi-method Secondary Research Approach to SME Collaboration // *IPEDR*. 2011. Vol. 3. P. 118–124.
9. Doshi A.R. The Impact of High Performance Outliers on Two-Sided Platforms: Evidence from Crowdfunding. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2422111>.
10. Hagiу A. Two-Sided Platforms: Pricing and Social Efficiency // *RIETI Discussion Paper Series 04-E-035*. Tokyo: Research Institute for the Economy, Trade and Industry, 2004. URL: [www.rieti.go.jp/publications/dp/04e035.pdf](http://www.rieti.go.jp/publications/dp/04e035.pdf)
11. Kalyvides N. The benefits of online platforms main findings. Oxera Consulting LLP, 2015. URL: [www.oxera.com/Latest-Thinking/Publications/Reports/2015/What-are-the-benefits-of-online-platforms.aspx](http://www.oxera.com/Latest-Thinking/Publications/Reports/2015/What-are-the-benefits-of-online-platforms.aspx).

### References

1. Zakharova Ye.A., Kovaleva Ye.A. Polozhenie malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossiyskoy Federatsii [Position of small and medium-sized business in the Russian Federation]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologiy – Economics and Innovations Management*, 2015, no. 4, part 2. Available at: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/04/7650>.
2. Kovalenko A.I. Problematika issledovaniy mnogostoronnikh platform [Problems of research of multi-sided platforms]. *Sovremennaya konkurentsia – Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–89.
3. Osterwalder A., Pigneur I. *Business Model Generation: A Handbook of Visionaries, Game Changers, and Challengers* (Russ. ed: Osterval'der A., Pin'e I. Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora. Moscow: Al'pina Publisher, 2016/2013).
4. Soolyatte A.Yu. Biznes-model' – klyuch k razvitiyu biznesa na osnove innovatsiy [The business model is the key to business development based on innovation]. *Menedzhment innovatsiy – Innovation Management*, 2010, no. 1(09), pp. 6–15.
5. Fomenko N.M. *Upravlenie organizatsiy v usloviyakh razvitiya innovatsionno-setevykh kommunikatsiy v elektronnoy biznes-srede: avtoref. dis. d-ra ekon. nauk* [Management of the organization in the conditions of development of innovative-network communications in the electronic business environment: the author's abstract. Dr. econ. sci. diss.]. Rostov on Don: SFU Publ., 2015.
6. Yablonskiy S.A. Mnogostoronnii platformy i rynki: osnovnye podkhody, kontseptsii i praktiki [Multi-sided platforms and markets: basic approaches, concepts and practices]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta – Russian Management Journal*, 2013, vol. 11, no. 4, pp. 57–78.
7. Buliga O. *Measures for Innovating Business Models. An Empirical Study of German SMEs*. Springer, 2014. Available at: [www.springer.com/la/book/9783658055349](http://www.springer.com/la/book/9783658055349).
8. Casals F.E. The SME Co-operation Framework: A Multi-Method Secondary Research Approach to SME Collaboration. *IPEDR*, 2011, vol. 3, pp. 118–124.
9. Doshi A.R. *The Impact of High Performance Outliers on Two-Sided Platforms: Evidence from Crowdfunding*. Available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2422111>.
10. Hagiу A. Two-Sided Platforms: Pricing and Social Efficiency. *RIETI Discussion Paper Series 04-E-035*. Tokyo: Research Institute for the Economy, Trade and Industry, 2004. Available at: [www.rieti.go.jp/publications/dp/04e035.pdf](http://www.rieti.go.jp/publications/dp/04e035.pdf)
11. Kalyvides N. *The benefits of online platforms main findings*. Oxera Consulting LLP, 2015. Available at: [www.oxera.com/Latest-Thinking/Publications/Reports/2015/What-are-the-benefits-of-online-platforms.aspx](http://www.oxera.com/Latest-Thinking/Publications/Reports/2015/What-are-the-benefits-of-online-platforms.aspx).