

РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ ОСНОВ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ КОМПАНИИ

А.Д. Бобрышев^{1,*}, генеральный директор, М.Б. Тарабрин¹, арбитражный управляющий, К.М. Тарабрин², заместитель генерального директора

¹ООО «Центр делового консультирования», Москва, 119334 Россия

²ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ», Москва, 101001 Россия

*Автор для переписки, e-mail: 3646410@mail.ru

Многочисленные исследования концепции бизнес-модели позволяют сформулировать наиболее целесообразные состав элементов и структуру этой новой управленческой категории. Вместе с тем, большинство исследователей случайно или намеренно исключают из внимания задачу организации функционирования бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель, организация, система управления, функциональные задачи, производственная структура.

Известный комплекс категорий, образующих понятие бизнес-модели, а также существующие теоретические и методические подходы к ее разработке и оптимизации, как представляется, могут составить достаточную основу для решения задач, ради которых рекомендуется использовать этот полезный управлен-

ческий инструмент. В их числе: проектирование нового бизнеса; осмысление логики бизнеса и анализ для последующей оптимизации; демонстрация привлекательности бизнеса для возможных инвестиций; обучение персонала в целях повышения лояльности и результативности; построение стратегии развития (рис. 1).

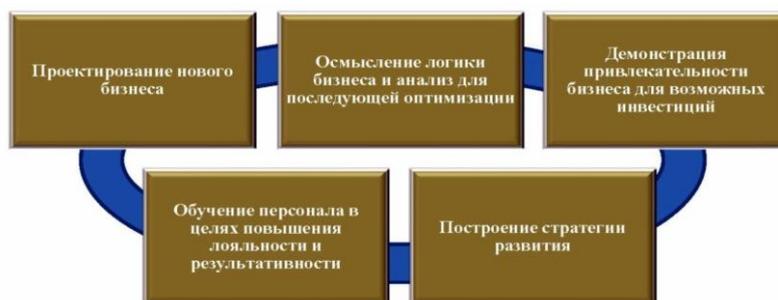


Рис. 1. Направления практического использования бизнес-моделей.

Однако, по нашему мнению, элементы бизнес-моделей, рекомендуемые большинством авторов [например, 1-3], крайне сложно перевести в практическую плоскость, не определив, каким образом будет организована данная рабо-

та. В этой связи особого внимания заслуживает подход, предложенный еще в 2001 г. специалистами Консультационно-методического центра «Бизнес-Инжиниринг» (рис. 2).

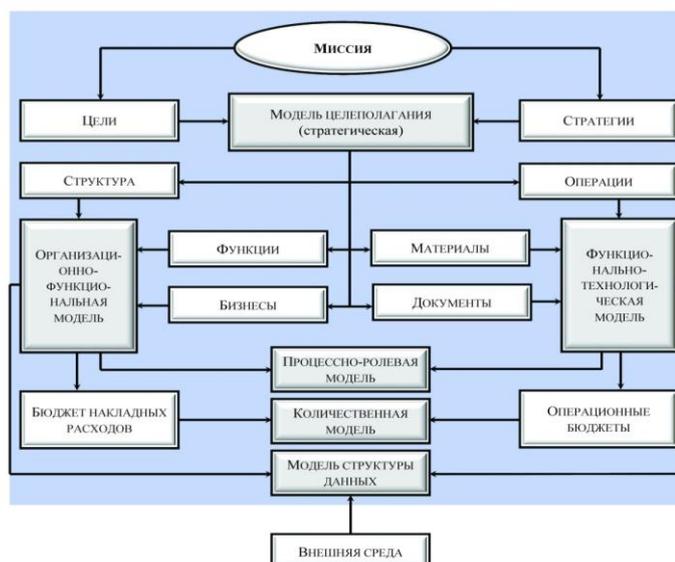


Рис. 2. Схема бизнес-модели компании «Бизнес-Инжиниринг» [4].

Предложенный вариант отражает особую, существующую у некоторых авторов [5], точку зрения о том, что бизнес-модель компании должна состоять из ряда соподчиненных моделей, характеризующих ту или иную подсистему. Как показано на рисунке, авторы считают целесообразным отразить в составе бизнес-модели следующие ключевые элементы:

- модель целеполагания (отвечает на вопросы, зачем компания занимается именно этим бизнесом, почему надеется при этом быть конкурентоспособной, какие цели и стратегии для этого необходимо реализовать);
- организационно-функциональную модель (отвечает на вопрос кто – что делает в компании и кто за что отвечает);
- функционально-технологическую модель (отвечает на вопрос что – как реализуется в компании);
- процессно-ролевую модель (отвечает на вопрос кто – что – как – кому);
- количественную модель (отвечает на вопрос, сколько необходимо ресурсов);
- модель структуры данных (отвечает на вопросы, в каком виде описываются регламенты самой компании и объекты внешнего окружения).

По мнению авторов, подобная совокупность информационных моделей представляет собой наиболее адекватную бизнес-модель компании. Она обеспечивает необходимую полноту и точ-

ность описания, придавая требуемую прозрачность бизнесу. С ее помощью формируются все необходимые управленческие регламенты. Как видим, одной из соподчиненных моделей является «организационно-функциональная модель», из краткого авторского описания которой можно предположить, что она представляет собой организационную структуру системы управления компанией. О важности исследования «организационной модели» при построении бизнес-модели пишет также А. Сливотски [6].

Несмотря на то, что только двое из большого числа известных нам исследователей данной проблематики обратили внимание на важность организационной компоненты бизнес-модели, по нашему мнению, ее значимость трудно переоценить. Было бы излишним в рамках данной работы доказывать роль и важность правильной организации деятельности компании. Об этом достаточно красноречиво высказались классики теории управления. Однако моделировать ее работу, игнорируя вопросы выполнения этой важнейшей управленческой функции, нельзя. Поэтому, взяв за основу, как пример, наиболее популярную схему, предложенную А. Остервальдером и И. Пинье (рис. 3), покажем, каким образом она должна быть дополнена еще одним блоком – блоком организационных решений, который объединяет все прочие элементы бизнес-модели и делает ее практически реализуемой.

<p>8. КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЕРЫ Кто наши ключевые партнеры? Кто наши ключевые поставщики? Какие ключевые ресурсы мы от них получаем? Какие мероприятия они для нас реализуют?</p>	<p>7. КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЙСТВИЯ Какие ключевые действия нам необходимы для: работы? каналов сбыта? выстраивания отношений с клиентами? Получения и учета потоков доходов?</p>	<p>2. КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ Какие проблемы клиента мы решаем? Что ценного в нашем предложении? Какие услуги мы можем предложить каждому из сегментов потребителей?</p>	<p>4. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ Какие у нас отношения с каждым из сегментов? Как они интегрированы? Насколько дороги для нас?</p>	<p>1. СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ Для кого мы работаем? Кто самый важный клиент для нас?</p>
	<p>6. КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ Какие ключевые ресурсы нам нужны для создания ключевых ценностей? Наши каналы распространения? Отношения с клиентами? Потоки доходов?</p>		<p>3. КАНАЛЫ Через какие каналы наши клиенты хотят получать наши ценности? Через какие каналы они их получают сейчас? Какие наиболее эффективны?</p>	
<p>9. СТРУКТУРА РАСХОДОВ Каковы наиболее важные затраты, связанные с бизнес-моделью? Какие ключевые ресурсы являются самыми дорогими? Какие основные действия являются самыми дорогими?</p>		<p>5. ПОТОКИ ДОХОДОВ За что наши клиенты готовы платить? За что они платят сейчас? Как они платят? Какова доля каждого из потоков в общей сумме дохода?</p>		

Рис. 3. Схема бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье [2].

Рассмотрим основные задачи, которые должны решаться в рамках организационной компоненты бизнес-модели (рис. 4), и сформу-

лируем положения, которые целесообразно учитывать в ходе этой работы. Основное допущение, которое предваряет наши рекомендации,

состоит в том, что бизнес-модель компании создается не навеки. Ее изменение и совершенствование – постоянный процесс, отражающий изменения внешней среды. В этой связи

первой задачей, которую призван решать организационный блок, является организация собственно разработки и последующей модернизации бизнес-модели.

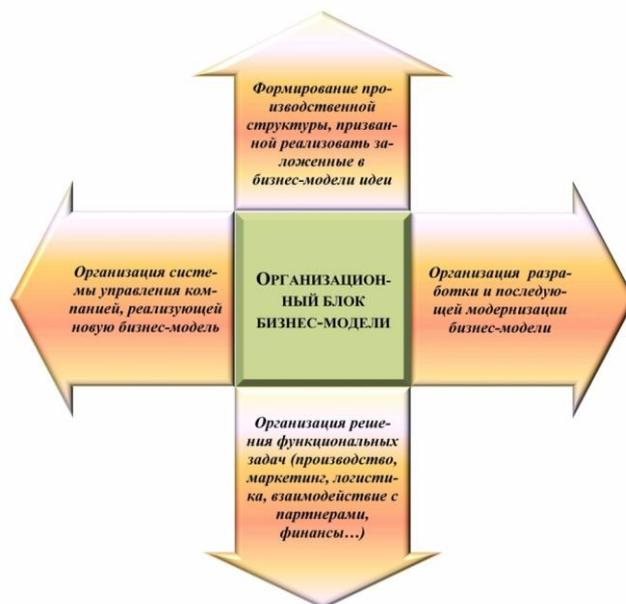


Рис. 4. Рекомендуемый функционал организационной компоненты бизнес-модели.

Выбранная для примера «канва бизнес-модели» А. Остервальдера и И. Пинье уже содержит в себе последовательность шагов выполнения данной работы. Изобразим ее в виде схемы – рис. 5. Как представляется, следование предлагаемой логике рассуждений и действий, с привлечением соответствующего научного аппарата, с высокой степенью вероятности может обеспечить получение искомого результата.

Вместе с тем, схемы и комментарии других исследователей не столь очевидны с точки зрения процедуры и содержания этапов их разработки. Следует также заметить, что и сами авторы популярной «канвы бизнес-модели», по нашему мнению, излишне увлеклись моделированием в его изначальном смысле – упрощением реальности для наилучшего понимания сложного явления.



Рис. 5. Логика разработки и модернизации бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье.

Например, вслед за Ф. Коллопи и Р. Боландом [7] они вводят понятие «дизайнерского подхода» к разработке бизнес-моделей, полагая,

что он наиболее соответствует подобной творческой деятельности. Что собой представляет этот подход, можно понять из рис. 6.

Мобилизация	Понимание	Дизайн	Применение	Управление
Подготовка к успешному дизайн-проекту бизнес-модели	Исследование и анализ элементов, необходимых для дизайна бизнес-модели	Создание и проверка жизнеспособных вариантов бизнес-моделей и выбор лучшего	Проверьте прототип бизнес-модели в реальных условиях рынка	Адаптация и модификация бизнес-модели в соответствии с реакцией рынка на нее
Подготовка площадки	Погружение	Исследование	Применение	Эволюция
Соберите элементы, необходимые для успешного дизайна бизнес-модели. Объясните необходимость формирования новой бизнес-модели, опишите предпосылки проекта и определите язык для описания, дизайна и анализа, а также обсуждения бизнес-моделей	Вы и команда дизайнеров получаете нужные вам знания: о потребителях, технологии и рыночных условиях	Используйте информацию и идеи, полученные на предыдущей стадии, для создания прототипов бизнес-моделей, которые можно подвергнуть изучению и тестированию, и выберите наиболее удовлетворяющий вас вариант дизайна	Применение на практике выбранного варианта дизайна бизнес-модели	Построение структуры управления для постоянного мониторинга, оценки и адаптации или трансформации вашей бизнес-модели

Рис. 6. Содержание метода «дизайна» бизнес-моделей [2].

Вряд ли очевидные несообразности данного «метода» можно объяснить трудностями перевода. Взять хотя бы рекомендацию: «объясните необходимость формирования новой бизнес-модели». Можно полагать, что здесь не все так просто. В теории управления уже давно разработана и успешно применяется на практике концепция организационных изменений, содержащая достаточно сложную процедуру обеспечения понимания заинтересованными сторонами необходимости преобразований в организации, технологию их проведения, способы преодоления сопротивления изменениям и закрепления полученных результатов.

Наиболее удачной, на наш взгляд, управленческой технологией реализации организационных изменений является методика, разработанная Дж. Коттером [8, 9]. Согласно утверждению автора, главное зависит от того, сколько людей организации удастся мобилизовать на осуществление лидерства вокруг критических проблем, которые требуют изменений. Организации, которые обладают достаточным количеством людей, способных осуществлять лидерство, и которые меняются успешно, обычно проходят восемь этапов. Рассмотрим их содержание применительно к теме исследования:

1) В организации создается ощущение неизбежности перемен. Данное «ощущение», как правило, обеспечивается проведением подробного анализа действующей системы управления и доказательной аргументацией в пользу насущной необходимости изменения подходов к решению той или иной группы вопросов. Результаты анализа доводятся до сведения как можно большего числа сотрудников компании.

2) Создаются группы людей, у которых есть необходимые таланты для осуществления изменений. Группы, обладающие достаточной властью, не только в смысле формального положения в иерархии, но и в смысле репутации, лидерских навыков, связей внутри фирмы. Эти группы начинают работать, причем, в качестве команды, а не комитета.

3) Затем эти группы, работая совместно друг с другом, продумывают суть и направление происходящих перемен. Их задача – опре-

делить направление, в котором движется организация. Они формируют четкое видение цели и поэтапную стратегию, при помощи которой компания должна прийти к ее достижению.

4) На следующем этапе названные группы лидеров сообщают разработанную ими стратегию и видение смысла происходящих перемен всем остальным сотрудникам, и делают эти перемены эмоционально-привлекательными, увлекают всех идеями изменений. В результате сотрудники начинают верить в выбранный курс и рассматривать стратегию перемен как правильную.

5) Далее организация устраняет те барьеры, которые мешают реальному осуществлению перемен. На пути перемен в организации может встать множество препятствий: бюрократия, администрация, и многое другое. В случае успешных изменений все это удается преодолеть. Препятствия устраняются, и организация может перейти к 6-му этапу: краткосрочным достижениям.

6) На этапе краткосрочных достижений лидеры должны продемонстрировать сотрудникам краткосрочные, но бесспорные достижения, достигнутые за довольно короткий период времени. Когда эти достижения происходят снова и снова, растет энергия перемен, скептики отставляют в сторону свой скептицизм, а циники оказываются в изоляции.

7) На этом этапе достигнутый уровень доверия используется для того, чтобы расчистить дорогу движению в выбранном направлении и непрерывно производить одну за другой волны перемен.

8) Наконец, организация уже оперирует совершенно по-новому, став гораздо более продуктивной и инновационной. Новые привычки становятся частью организационной культуры, и после этого закрепляются, так, что можно не бояться возвращения всех процессов «на круги своя».

Как мы понимаем, вся эта работа выходит далеко за рамки пожелания «объяснить необходимость формирования новой бизнес-модели».

Аналогичным образом можно прокомментировать и рекомендацию авторов «метода

дизайна» по поводу выполнения функции «погружения»: «Вы и команда дизайнеров получаете нужные вам знания: о потребителях, технологии и рыночных условиях» (см. выше рис. 6). На самом деле здесь также всё не просто. Данные о потребителях и рыночных условиях можно получить, лишь используя сложные и изощренные технологии маркетинга, проводя масштабные исследования отечественного и зарубежного рынка. Знания о технологиях, как можно полагать, являются результатом собственных НИОКР, патентных исследований, работы маркетологов и анализа производственного потенциала компании. И так далее.

Обобщая, следует заметить, что формирование бизнес-модели серьезной производственной компании не должно сводиться лишь к серии мозговых штурмов и наклеиванию разноцветных стикеров на плакат с изображением «канвы бизнес-модели», как это рекомендуют авторы. Организация подобной работы значительно более сложна и должна базироваться на использовании потенциала специалистов различных областей знаний. В таблице приведен рекомендуемый перечень научных дисциплин, мобилизация инструментария которых целесообразна при разработке того или иного элемента бизнес-модели:

Идентификация элементов бизнес-модели с позиции технических, экономических и управленческих дисциплин

1. Сегменты потребителей	Маркетинг Брендинг
2. Предложение (продукт или услуга)	Маркетинг Технология производства Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) Управление инновациями Брендинг Дизайн Организация производства Экономика, организация и управление предприятиями Логистика Менеджмент Ценообразование
3. Каналы распространения	Маркетинг Организация производства Логистика
4. Отношения с клиентами	Маркетинг Социальная психология
5. Поток доходов	Экономика, организация и управление предприятиями Менеджмент Маркетинг Ценообразование Финансовый анализ
6. Ключевые ресурсы	Менеджмент Логистика Ценообразование Финансовый анализ Корпоративное строительство
7. Основная деятельность	Организация производства Экономика, организация и управление предприятиями Логистика Менеджмент
8. Ключевые партнеры	Менеджмент Логистика Ценообразование Корпоративное строительство
9. Структура расходов	Экономика, организация и управление предприятиями Менеджмент Маркетинг Ценообразование Финансовый анализ

Весьма существенным является вопрос о том, какое подразделение компании должно выполнять сложную и ответственную организационную работу по формированию, мониторингу и модернизации бизнес-модели? Наше твердое убеждение – отдел развития компании. В этой связи хотелось бы внести некоторую ясность в понимание задач и функций подобного отдела. Что имеется в виду? Изучение спроса на высший управленческий персонал, проведенное авторами на основе информации сайтов ведущих кадровых агентств (таких, как «Superjob.ru», «Hh.ru», «JobinMoscow.ru», «Rabota.ru»), показало практически единодушное ошибочное понимание работодателями смысла понятия «развитие компании». Как правило, под организационным развитием имеется в виду или наращивание объемов производства/услуг, либо описание и/или реинжиниринг бизнес-процессов. На самом деле смысл развития компании не сводится к решению этих хотя и важных и сложных, но несколько иного плана задач. Организационное развитие заключается в формировании таких отличительных особенностей внутреннего строения компании, которые были бы способны обеспечить ее долговременное устойчивое существование, не подверженность кризисным явлениям и достижение целей, поставленных в стратегии.

Как исключение, приведем удачный, на наш взгляд, набор требований к функционалу подобного подразделения, сформулированный в профессиональных пожеланиях к должности «Ведущий консультант (организационное развитие)» консалтинговой компанией ЗАО «МКД» (г. Москва):

«Обязанности:

- руководство рабочей группой проекта (организация и координация работ, обеспечение качества и сроков выполнения работ, сдача работ заказчиком) или участие в проектах оргразвития в крупнейших компаниях РФ;
- разработка стратегий, концепций и программ развития бизнеса и бизнес-единиц;
- развитие организационных структур (проектирование организационных структур, выработка предложений по оптимизации структур (штатная структура, численность, распределение полномочий);
- моделирование, регламентация, оптимизация бизнес-процессов, выявление проблемных зон, формирование предложений по оптимизации БП;
- разработка критериев (системы показателей) эффективности бизнес-процессов и функций;
- разработка методологических, методических, нормативных и организационно-распорядительных документов;
- формирование функциональных требований к ИТ в рамках проектов автоматизации, стратегического планирования развития ИТ» [10].

Применительно к теме настоящего исследования данный функционал следовало бы дополнить позицией:

– «разработка, мониторинг и модернизация бизнес-модели компании».

Второй задачей, которая, по нашему мнению, должна решаться в рамках организационного блока бизнес-модели, является формирование производственной структуры, призванной реализовать заложенные в ней идеи. Поясним суть данной рекомендации на практическом примере.

В ходе разработки концепции и идеологии создания международного распределенного деревообрабатывающего холдинга в Свердловской области инициаторы проекта определили главное условие, которое должно было выступать гарантией жизнеспособности создаваемой компании. Оно заключалось в том, чтобы, опираясь на производственные, сырьевые, трудовые и иные виды ресурсов отечественного производителя, обеспечить мировое качество конечной продукции. Для решения этой задачи было признано целесообразным создать такую структуру холдинга, которая смогла бы без искажений транслировать европейские требования к качеству продукции, гарантируя передачу этих требований специальным строением производственной структуры и организацией корпоративных отношений между участниками. На рисунке 7 показаны участники производственной структуры проекта и каналы поступления требований к обеспечению качества поставок.

Применительно к проекту в структуру холдинга решено включить компании, показанные на рис. 8.

Согласно проекту головная зарубежная инвестиционная компания является учредителем, как зарубежной торгово-логистической фирмы, осуществляющей свою деятельность в странах ЕС, так и российских компаний. Распределение полномочий между ними следующее.

В задачи *головной компании* будет входить:

- владение дочерними компаниями (торгово-логистическая компания в одной из европейских стран, производственная компания в России, торгово-логистическая компания в России);
- привлечение инвестиционных ресурсов и взаимодействие с инвестором;
- приобретение необходимого для производства оборудования;
- поставка приобретенного оборудования производственной дочерней компании, расположенной в России;
- финансирование СМР и пуско-наладочных работ;
- предоставление оборотных средств для производства;
- финансирование создания и начального этапа деятельности дочерних торгово-логистических компаний.

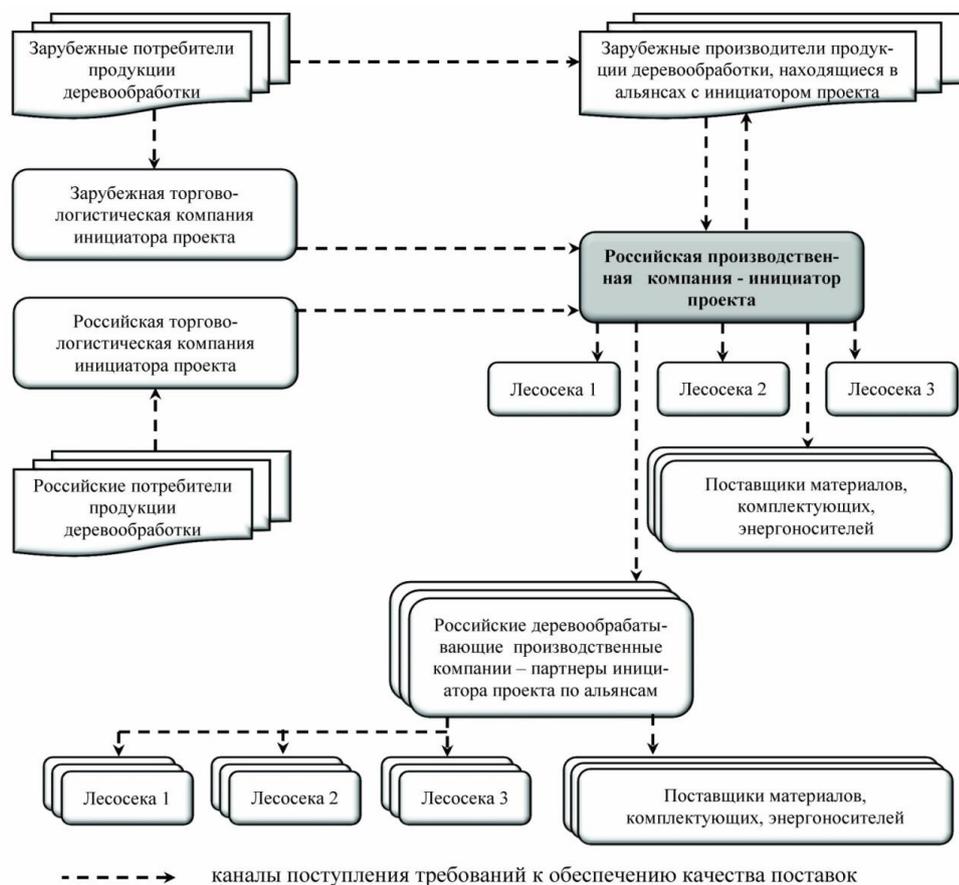


Рис. 7. Участники производственной цепочки проекта.



Рис. 8. Структура распределенного международного холдинга по деревообработке.

Задачей *производственной компании* в России будет осуществление полного производственного цикла изготовления продукции – от закупки сырья и материалов – до отгрузки потребителям.

Предусмотрено, что *торгово-логистическая компания в России* сосредоточится на: формировании и обслуживании рынков сбыта продукции компании в России; оказании сервисных услуг потребителям; оказании транспортно-логистических услуг. Задачей *зарубежной торгово-логистической компании* станет выполнение аналогичных функций за рубежом. По мере развития проекта на базе данной компании

предполагается также организовать производство конечной продукции из комплектующих, получаемых из России. В задачи *лесогазовительных компаний* будет входить: осуществление полного комплекса работ, связанных с разработкой лесных угодий, добыча лесоматериалов и их доставка на производственную площадку холдинга. Формируемая сеть *оптово-розничных торговых компаний* обеспечит доставку продукции холдинга до потребителей.

Насколько это следует из смысла понятия холдинговой компании, ее объединяющим началом является владение головной компанией

контрольными пакетами акций (долей участия) своих дочерних предприятий. Подобная конструкция холдинга позволяет одновременно решать две важнейших задачи организационного строительства. С одной стороны – это сохранение хозяйственной самостоятельности участников холдинга, что крайне важно для обеспечения эффективной операционной деятельности каждой из входящей в холдинг компании (в отличие от филиальной структуры, при которой возникает масса управленческих и организационных проблем из-за отрыва ответственности филиалов от их реальных полномочий, обусловленных полной централизацией бюджета). И с другой стороны – формирование жесткой управленческой вертикали, обусловленной правами владения контрольными пакетами акций, при решении стратегических задач, и в первую очередь – задачи обеспечения качества на всем пути производства продукции.

Приведенный пример в полной мере отражает смысл, вкладываемый нами в содержание функции организационного блока бизнес-модели, ответственного за формиро-

вание производственной структуры бизнеса.

Третьей задачей, которую призван решать организационный блок, является создание системы управления компанией, ориентированной на достижение целей, ради которых разрабатывается или модернизируется бизнес-модель. Спектр решений при выполнении данной работы достаточно широк и досконально исследован в трудах зарубежных и отечественных ученых [см., например, 11–15 и другие]. Дело – за их практической реализацией.

И, наконец, четвертое направление деятельности в рамках организационного блока бизнес-модели, по нашему мнению, состоит в организации решения функциональных задач: организации производства, маркетинга, логистики, финансов, СМК, внешних связей и т.д. На этот счет также существует представительный научный аппарат [см., например: 16–20 и другие], глубоко раскрывающий технологии подобной работы. Следует лишь заметить, что в данном вопросе может оказаться полезным все многообразие современных и уже многократно проверенных решений (рис. 9).

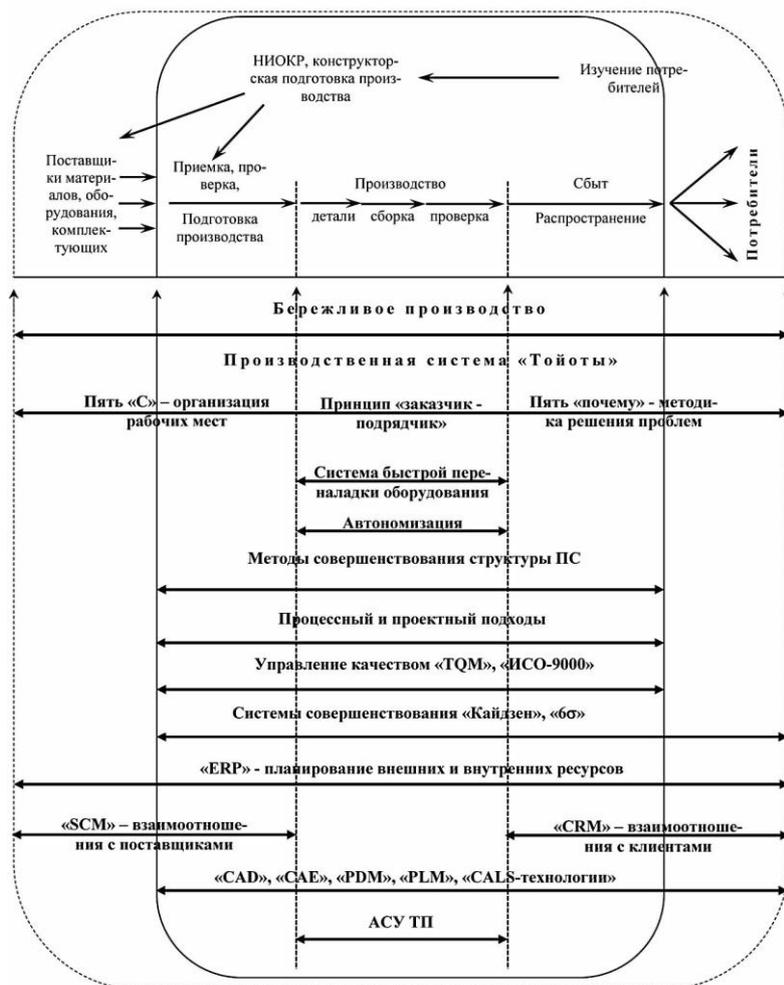


Рис. 9. Совокупность современных методов решения функциональных задач производственной компании [13].

Обобщая результаты исследования, резюмируем, что термин «организация» рассматривается в нашей работе в трех значениях:

1) организация, как созданная (организованная) и действующая система (организационная система);

2) организация, в смысле описание какого-либо организованного процесса или порядка действий. В частности, этот термин применяется по отношению к организации управленческой деятельности, к организации процесса управления или его части;

3) организация, как обозначение собственно процесса упорядочения чего-либо или создания

какого-либо материального или духовного объекта. В этом значении термин используется для обозначения такой работы, как, например, организация процесса управления; для обозначения такого особого рода деятельности, как организация производственных систем. В этом смысле понятие организация является синонимом слова создание.

Таким образом, после сделанных необходимых уточнений, авторское понимание состава и содержания комплексного понятия бизнес-модели в терминах процессов с приоритетом организационной компоненты можно представить в виде схемы на рис. 10.



Рис. 10. Авторское понимание состава и содержания бизнес-модели.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. 352 с.
2. Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: перевод с англ. М. Кульневой. М.: Альпина Паблишер, 2013. 288 с.
3. Hambrick, D.C., Friedrickson, J.W. Are you sure you have a strategy? // The Academy of Management Executive. 2001. November. № 4. P. 48–59.
4. http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/bm_complex_upr.shtml (4.04.14)
5. Маллинс Д., Комисар Р. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 336 с.
6. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра?: пер. с англ. А.А. Шапошниковой / Под ред. М.В. Фербера и А.В. Степанова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.
7. Managing as Designing / Ed. by R. Boland and F. Collopy. Stanford, California: Stanford Business Books, 2004. 313 p.
8. Коттер Дж., Коэн Д. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации. М.: Олимп-Бизнес, 2004. 256 с.
9. Коттер Дж., Ратгебер Х. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений. М.: Эксмо, 2008. 128 с.
10. <http://www.hh.ru/vacancy/9851794?query=Организационное%20развитие> (3.04.14)
11. Бобрышев А.Д. Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании. М.: Экспо-Медиа-Пресс, 2011. 336 с.

12. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами: пер. с англ. (2-е издание). М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 419 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1998. 702 с.
14. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Опыт лучших компаний. М.: Прогресс, 1986. 420 с.
15. Минтцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004. 512 с.
16. Алексеев Л.А., Янушевская М.Н. Основы обеспечения качества: учебное пособие. Томск: Издательство Томского политехнического университета, 2012. 163 с.
17. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера. 2-е изд. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2008. 640 с.
18. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1996. 799 с.
19. Вумек Д., Джонс Д.Т. Бережливое производство: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 473 с.
20. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 187 с.

DEVELOPMENT OF METHODOLOGICAL BASES FOR THE CONSTRUCTION OF ORGANIZATIONAL COMPONENTS OF THE BUSINESS MODEL OF A COMPANY

A.D. Bobryshev^{1,@}, M.B. Tarabrin¹, K.M. Tarabrin²

¹*JSC Center of Business Consultation, Moscow, 119334 Russia*

²*JSC LUKOIL-INFORM, Moscow, 101001 Russia*

[@]*Corresponding author e-mail: 3646410@mail.ru*

Numerous studies of the concept of a business model allow to formulate the most expedient structure of elements and the structure of this new administrative category. At the same time, the majority of researchers casually or intentionally exclude from attention the task of the organization of functioning of a business model.

Keywords: *business model, organization, control system, functional tasks, production structure.*