

УДК 659.1

О.Ю. Геревенко, Т.В. Ковалева

Тихоокеанский государственный университет, г. Хабаровск, email: 011494@pnu.edu.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ ТИПА БИЗНЕС-МОДЕЛИ ДЛЯ ПРОЕКТА МЕЖВУЗОВСКОГО КАМПУСА

Ключевые слова: бизнес-модель, экосистема, межвузовский кампус.

В статье проведено исследование и обоснование типа бизнес-модели для проекта межвузовского кампуса. Рассмотрены понятия «межвузовский кампус», «бизнес-модель», «экосистема». Изучены основные бизнес-модели, проведен анализ существующих экосистем, а также риски разрушения экосистем на разных этапах развития.

O.Y. Gerevenko, T.V. Kovaleva

Pacific State University, Khabarovsk, email: 011494@pnu.edu.ru

RESEARCH AND JUSTIFICATION OF THE TYPE OF BUSINESS MODEL FOR AN INTERCOLLEGIATE CAMPUS PROJECT

Keywords: business model, ecosystem, intercollegiate campus.

The article studies and substantiates the type of business model for an intercollegiate campus project. The concepts of “interuniversity campus”, “business model”, “ecosystem” are considered. The main business models were studied, the analysis of existing ecosystems was carried out, as well as ecosystems that were destroyed for one reason or another at different stages of their development.

В современных условиях достаточно новый для России формат проектирования и строительства межвузовских кампусов, создающихся с привлечением государственного и частного финансирования, поможет стимулировать развитие образовательной инфраструктуры регионов, повысить конкурентоспособность российских вузов и создать образовательную и городскую среду нового качества.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в настоящее время отсутствует эффективная финансовая и инновационная инфраструктура, в которой происходит взаимодействие между участниками и сетевыми партнерами проекта межвузовского кампуса. Теоретически не обоснована лучшая форма этого взаимодействия, концептуальные модели и уровни взаимодействия, а также анализ рисков эффективности функционирования.

Целью исследования является теоретическое исследование и обоснование типа бизнес-модели для проекта межвузовского кампуса.

Финансовые потоки в сфере реализации социальных инфраструктур-

ных проектов в форме межвузовских кампусов должны быть направлены на формирование не только конкурентоспособного рынка образовательных услуг, но и на развитие комфортной городской среды, а также на финансирование и поддержку научных разработок и стартапов, которые могут создаваться на территории кампуса.

Создание финансовой модели региональной экосистемы межвузовского кампуса, охватывающей финансовое взаимодействие государственных, общественных, корпоративных финансов, а также материальные и информационные потоки позволит повысить эффективность развития региональных частных проектов, направленных на развитие предпринимательской среды вокруг кампуса.

Объекты и предмет исследования

Объектом исследования является межвузовский кампус как бизнес-экосистема региона. Предмет исследования – концептуальная бизнес-модель межвузовского кампуса, проектируемого на базе Тихоокеанского государственного университета.

Под межвузовским кампусом понимается территориальный комплекс жилых, образовательных и социальных объектов для студентов, аспирантов, преподавателей вузов и населения города. На территории таких кампусов размещаются и образовательные учреждения – университетские корпуса, исследовательские лаборатории, лектории, и коммерческие объекты, культурные центры, музеи, городские достопримечательности. Города и университеты получают дополнительный доход за счет развития малого бизнеса и городских сервисов.

Основные результаты исследования

Для изучения модели межвузовского кампуса предлагается следующая концептуальную модель бизнес-экосистемы современного университета (рисунок 1). Центральное место в модели занимает бизнес-модель. В модели был использован подход А. Сливотски, позволяющий обосновать способ формирования стоимости услуги (проекта) на основе анализа структуры и содержания ресурсной базы образовательной организации и оценки перспектив по ее трансформации в соответствии с выбранной стратегической нишей развития [1].

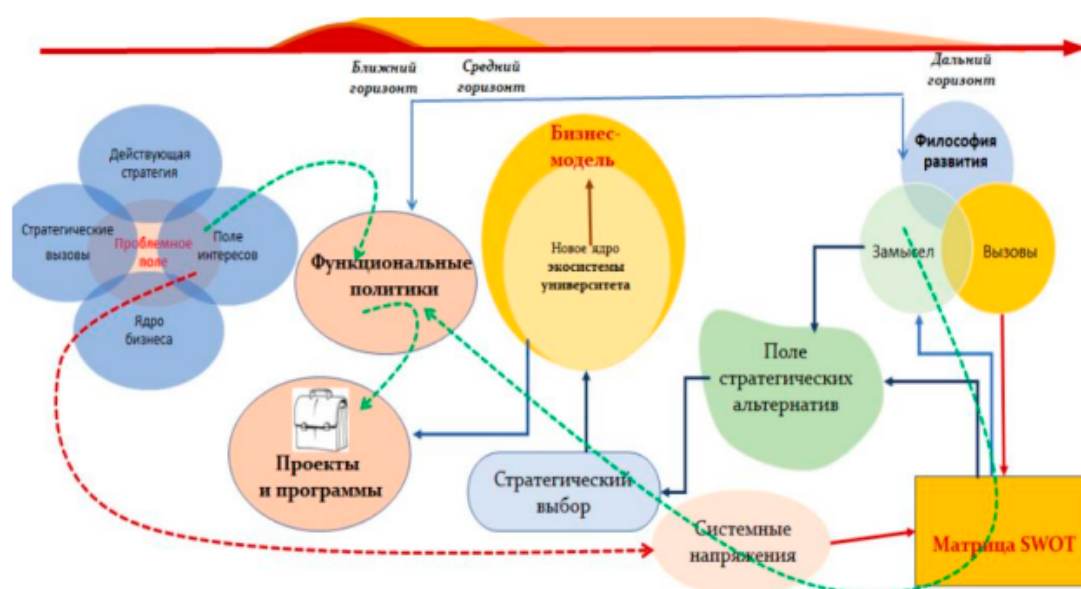


Рис. 1. Концептуальная модель инновационной экосистемы университета

На основании данной модели нами был сделан вывод, что на проект межвузовского кампуса необходимо смотреть не только как на социальный инфраструктурный проект для развития города и края, но и как на бизнес-модель, как на процесс создания и предложения ценности для поступающих/обучающихся/жителей города и края, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке и имеющих разные роли в проекте.

Понятие «бизнес-модель» достаточно новое для современной науки управления. Впервые этот термин стал исполь-

зоваться в научных работах экономистов в конце 1940-х годов как инструмент для описания корпоративной стратегий компаний [7]. Свое дальнейшее развитие понятие «бизнес-модель» получило во времена существования Пузыря доткомов (Dot-com bubble) в период с 1995 г. по 2001 г. Бизнес-модель приобрела новое значение в виде описания модели развития интернет-компаний. Благодаря этому феномену бизнес-модель стала ассоциироваться преимущественно с новыми технологическими компаниями. Однако впоследствии данное понятие

получило большую популярность у широкой аудитории и стало употребляться более вариативно, подстраиваясь под контекст исследования и получая новые смысловые нагрузки [7].

Одним из первых, кто дал однозначное определение термина и ввел классификацию бизнес-моделей, был исследователь Пол Тиммерс: бизнес-модель представляет собой совокупность продуктов и услуг, а также информационных потоков, в чье описание входили бизнес-процессы и их участники [4]. Помимо этого, понятие бизнес-модель включало в себя описание источников получения доходов и потенциальных выгод участников бизнес-процессов.

Джоан Магретта, научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса, определяла бизнес-модель как «историю» процесса создания продукта, отвечающую на важнейшие вопросы теории бизнеса П. Друкера, определяя клиента и создаваемую для него ценность [10].

Некоторые авторы рассматривали бизнес-модель с экономической точки зрения, добавляя в ее определение финансовую составляющую. Например, бизнес-аналитик Ричард Хоукинс, использовал термин «бизнес-модель» как коммерческую взаимосвязь между компанией и рынком, на котором реализуется продукция. Это объяснение тесно связано с жизнеспособностью компании, для поддержания которой необходимо грамотно структурировать различные потоки доходов и расходов, тем самым максимизируя прибыль [12].

Наиболее обобщенное определение «бизнес-модели» дал Александр Остервальдер: бизнес-модель как «концептуальный инструмент, содержащий набор объектов, понятий и их взаимосвязей с целью выразить бизнес-логику конкретной компании» [9].

На данный момент не существует единой выработанной точки зрения относительно определения бизнес-модели, однако, можно выделить ее главную особенность, присущую всем существующим определениям:

Бизнес-модель – это, в первую очередь, концептуальный инструмент, цель которого исследование комплексного объекта – организации. Этот инструмент помогает охарактеризовать основ-

ные элементы бизнеса, механизмы их взаимодействия и связи с внешней средой, создавая целостное представление о функционировании организации.

Бизнес-модель показывает логику и раскрывает принципы ведения бизнеса. В зависимости от производимого продукта или услуги, используемых технологий, особенностей рынка и многих других факторов каждая бизнес-модель приобретает свою специфику. Для получения целостной картины организации необходимо выделить используемые ресурсы и процессы, задействованные в создании ценностного предложения, определить конкурентное преимущество, а также сформировать структуру доходов и расходов. Таким образом, бизнес-модель состоит из совокупности продуктов, услуг и потоков информации, а также описания различных участников бизнес-процессов, их роли в цепи ценности, потенциальных выгод с расшифровкой источников получения дохода. Итог процесса построения бизнес-модели является создание достоверного, наглядного и простого для понимания описания деятельности компании.

Далее нами был проведен анализ экосистемной бизнес-модели в соотношении с существующими традиционными бизнес-моделями [5].

У истоков понятия «экосистема» в бизнесе стоит Дж. Ф. Мур, который предложил рассматривать компанию как звено бизнес-экосистемы, относящееся ко множеству отраслей. Когда несколько компаний совместно работают над развитием чего-то нового, то они работают в некой бизнес-экосистеме, которая способствует развитию конкуренции, удовлетворению потребностей клиентов, поддержке новых продуктов на рынке. Бизнес-экосистема выстраивает новое структурированное сообщество, это не прежние разрозненные компании, а новые слаженно работающие [11].

Экосистема – система взаимодействия компаний – провайдеров услуг, регуляторов и потребителей, которая включает в себя как конкуренцию, так и сотрудничество, для того чтобы предоставить пользователю тот или иной сервис [3].

Как видно из таблицы 1 «экосистемная» бизнес-модель совмещает в себе признаки сразу нескольких бизнес-моделей.

Таблица 1

Сравнение традиционных бизнес-моделей по критерию экосистемности

Бизнес-модель	Соответствие «экосистемной» бизнес-модели
Бизнес-модель сетевого воздействия	Соответствует
Транзакционная бизнес-модель	Соответствует
Франчайзинговая бизнес-модель	Частично соответствует
Агентская бизнес-модель	Частично соответствует
Ориентированная на продажи бизнес-модель	Соответствует
Ритейл бизнес-модель	Соответствует

Таблица 2

Характеристика видов экосистем

Виды экосистем	Описание	Примеры
Бизнес-экосистема	Это модель управления, которая помогает решать бизнес-задачи, способствует формированию целостного и ценного предложения и конкурирует с другими способами создания продукта или услуги, такими как вертикальная интеграция, иерархическая цепь поставок и открытый рынок (открытые и закрытые)	Закрытые экосистемы (типа Apple) Открытые системы (Huawei, Xiaomi)
Цифровые экосистемы	Это не только информационно-технологическая инфраструктура, работающая по принципу «win-win» (выигрыш-выигрыш), а в первую очередь то, что гармонично и с выгодой вписывается во внутреннюю экономику потребителя	Яндекс, Mail.Ru Group, Google, Facebook, Uber
Финансовые экосистемы	Это сеть взаимосвязанных друг с другом организаций различных отраслей экономики, имеющая модульную структуру, состоящую из двух уровней: первый уровень – это стабильная группа компаний, являющаяся ядром экосистемы, второй уровень – это нестабильная, вариативная группа компаний	Сбер, Банк Тинькофф

Представление экосистемы в данном виде позволяет рассмотреть ее с различных позиций: как кластеры (бизнес-экосистемы); как платформы (цифровые экосистемы); как сетевые образования (финтех-экосистемы) [6]. Характеристика видов экосистем представлена в таблице 2.

Переход бизнеса на новую экономическую модель обоснован не только тем, что модель экосистемы бизнеса является прорывной технологией управления бизнесом, имеющей целый ряд преимуществ в сравнении с традиционными технологиями управления, но и тем, что именно эта модель обеспечивает долгосрочную устойчивость деятельности бизнеса.

В таблице 3 на примере существующих экосистем представлен анализ существующих экосистем различного типа бизнеса, который подтверждает, что любая экосистема совмещает в себе несколько бизнес-моделей, что позволяет ей успешно существовать и развиваться среди других бизнес-моделей.

Далее нами был проведен анализ рисков разрушения экосистем на разных этапах развития, с целью выявления наиболее опасных из них для проекта межвузовского кампуса.

По результатам исследования, проведенного Институтом Хендерсона VCG, было выявлено, что только 15% изученных экосистем были устойчивыми в долгосрочной перспективе (проанализирована эффективность 57 экосистем в 11 секторах на разных географических рынках), а остальные 85% экосистем разрушаются на том или ином этапе развития (рождение, расширение, рост и лидерство, самообновление) [13].

На основании исследования Института Хендерсона VCG мы выявили 7 основных причин разрушения экосистем на примере анализа 57 компаний данной бизнес-модели и ранжированием этих причин по частоте возникновения в выборке (таблица 4).

Таблица 3

Анализ «экосистемной» бизнес-модели

Экосистемы	Бизнес-модели, которые легли в основу создания экосистемы	Вид экосистемы
Зарубежные экосистемы		
1. Apple	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – ориентированная на продажи бизнес-модель.	Бизнес-экосистема
2. Google	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия.	Цифровые экосистемы
3. Amazon	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – агентская бизнес-модель; – ориентированная на продажи бизнес-модель; – ритейл бизнес-модель.	Цифровые экосистемы
4. Alibaba	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – агентская бизнес-модель; – ориентированная на продажи бизнес-модель; – ритейл бизнес-модель.	Цифровые экосистемы
5. Booking	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – агентская бизнес-модель; – ориентированная на продажи бизнес-модель; – ритейл бизнес-модель.	Цифровые экосистемы
Российские экосистемы		
1. Яндекс	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – агентская бизнес-модель; – ориентированная на продажи бизнес-модель.	Цифровые экосистемы
2. ПАО «Сбербанк»	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – ориентированная на продажи бизнес-модель.	Финансовые экосистемы
3. ПАО «Тинькофф Банк»	– транзакционная бизнес-модель; – ориентированная на продажи бизнес-модель.	Финансовые экосистемы
4. МТС	– транзакционная бизнес-модель; – агентская бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – ориентированная на продажи бизнес-модель.	Бизнес-экосистема;
5. Wildberries	– транзакционная бизнес-модель; – бизнес-модель сетевого воздействия; – агентская бизнес-модель; – ориентированная на продажи бизнес-модель; – ритейл бизнес-модель.	Цифровые экосистемы

Таблица 4

Анализ рисков разрушения экосистем

Причины разрушения экосистем	Частота появления в выборке	Примеры из бизнес-практики
Ошибки в управлении экосистемой	34%	Социальная сеть Google+; Социальная сеть Friendster; Netscape (веб-браузер); Symbian (операционная система).
Ошибки в создании структуры экосистемы	18%	Устройство для чтения электронных книг от Sony; Atari (игровая приставка).

продолжение табл. 4

окончание табл. 4

Причины разрушения экосистем	Частота появления в выборке	Примеры из бизнес-практики
Ошибки в организации работы экосистемы	15%	Социальная сеть Canvas Networks; Wikimart (маркетплейс); Auctionata (платформа онлайн-аукционов); Internet Explorer от Microsoft.
Слабая защищенность экосистемы	10%	Bankcard (экосистема кредитных карт в Австралии и Новой Зеландии); Социальная сеть StudiVZ; Terra (блокчейн-платформа).
Неправильная оценка масштаба проблем клиентов экосистемы	10%	Seamless / GrubHub.
Стратегические ошибки при запуске экосистемы на рынке (учитывая национальные особенности характера)	8%	Платформа HD-DVD; Uber China; BlackBerry (операционная система); Windows Phone от Microsoft.
Ошибки при создании модели монетизации экосистемы	5%	Table8 (платформа для выкупа «горящей» брони столиков в популярных ресторанах).

Таблица 5

Соответствие критериям экосистемы рассмотренных кампусов

Критерий	Стэнфордский университет	Сибирский федеральный университет	Тихоокеанский государственный университет (проект)
1. Модульность	+	+	+
2. Адаптация	+/-	+/-	+/-
3. Зависимость	+	+	+
4. Координация	+	+	+

По результатам анализа можно сделать вывод, что главной причиной разрушения экосистем является ошибка в управлении экосистемой (34%). Большинство экосистем (85%) разрушаются еще на этапе создания и внедрения на рынок и только 15% экосистем разрушаются на этапе функционирования.

Далее нами были проанализированы два кампуса: один зарубежный и один российский, выбранные экспертным мнением авторов и проектируемого кампуса на базе Тихоокеанского государственного университета. Анализ сделан с целью понимания, есть ли у существующих кампусов сходство с бизнес-экосистемой. Результаты анализа представлены в таблице 5.

Выводы

Результаты проведенного исследования привели нас к следующим выводам:

– на проект межвузовского кампуса Тихоокеанского государственного уни-

верситета необходимо смотреть не только как на социальный инфраструктурный проект для развития города и края, но и как на бизнес-модель – взгляд на кампус как на процесс создания и предложения ценности для поступающих/обучающихся/жителей города и края, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке и в обществе, имеющих разные роли в проекте;

– для проекта кампуса больше всего подходит экосистемная бизнес-модель по таким характеристикам, как модульность, настройка, многосторонность, координация, адаптивность. Кампус предлагается рассматривать как инновационную бизнес-экосистему с развитой предпринимательской средой;

– любая экосистема совмещает в себе несколько бизнес-моделей, что позволяет ей успешно функционировать среди других бизнес-моделей, при этом главной причиной разрушения экоси-

стем является ошибка в управлении экосистемой, а большинство экосистем разрушаются еще на этапе создания и внедрения на рынок. Эти риски самые важные и требуют пристального внимания при проектировании межвузовского кампуса;

– зарубежные и российские модели кампусов отличаются по финансовой составляющей, зарубежные кампусы по большей части финансируются за счет частного капитала, российские кампусы – за счет преобладающей доли бюджетного финансирования;

– экосистемная бизнес-модель не только позволит межвузовскому кампусу оперативно реагировать на внешние и внутренние угрозы, но и позволит

развить сетевое взаимодействие государственных, общественных, корпоративных финансов, а также материальные и информационные потоки для финансирования региональных частных проектов, направленные на развитие предпринимательской среды вокруг кампуса.

Дальнейшее наше исследование будет посвящено построению концептуальной бизнес-модели межвузовского кампуса – для получения целостной картины выделения и использования ресурсов и процессов, задействованных в создании ценностного предложения, определить конкурентные преимущества модели, а также сформировать структуру доходов и расходов, финансовые потоки и источники.

Библиографический список

1. Аликаева М.В., Асланова Л.О., Гурфова Р.В. Императивы формирования социально-экономических экосистем // Трансформация социально-экономического пространства России и мира: сборник статей международной научно-практической конференции (г. Москва, 2020) / под ред. Г.Б. Клейнера, Х.А. Константиныди, В.В. Сорокожердьева, З.М. Хашевой. М., 2020. С. 369-375.
2. Аликаева М.В., Асланова Л.О., Шинахов А.А. Теории социально-экономических экосистем: закономерности и тенденции развития // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2020. Т. 82. № 3 (85). С. 284-288.
3. Андросик Ю.Н. Бизнес-экосистемы как форма развития кластеров // Экономика и управление: труды БГТУ. 2016. № 7. С. 38-44.
4. Бекмурзаев И.Д., Чебиева Х.С. Влияние информационных технологий на современные преобразования общества // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 3 (1). С. 125-129.
5. Бизнес-экосистема: структура, преимущества и недостатки // Huggle – журнал о бизнесе, карьере, о деньгах. [Электронный ресурс]. URL: <https://huggle.ru/biznes-ekosistema-struktura-preimushhestva-i-nedostatki> (дата обращения 26.11.2022).
6. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1 (59). С. 40-45.
7. Литовченко О.В. Цифровая экономика России и пути развития // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 2. С. 98-108.
8. Прохорова В.В., Кобозева Е.М. Концептуальные подходы к сущностной характеристике предпринимательских экосистем // Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 11. № 2. С. 106-112.
9. Сухова Л.Ф., Боцон И.Б., Зацарина А.В., Буланкина Н.Н. Система управления на основе моделирования бизнес-процессов // Вестник Института дружбы народов Кавказа. Теория экономики управления народным хозяйством. 2018. № 4-2 (48). С. 11.
10. Magretta J. Why business models matter? Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. No. 5. P. 86-92.
11. Moore J.F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 1993. [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения 21.11.2022).
12. Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. Theory and Research in Strategic Management: Swings of the Pendulum. Journal of Management. 1999. Vol. 25. No. 3. P. 417-456.
13. How Business Ecosystems Rise (and Often Fall): MIT Sloan Management Review. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-business-ecosystems-rise-and-often-fall/> (дата обращения: 21.11.2022).