

Азимбекова А.К.,  
Кенжегаранова М.К.,  
Садуллаева А.П.

**Анализ бизнес-моделей  
с помощью индикаторов  
(индекса) глобальной  
конкурентоспособности**

Устойчивый экономический рост страны возможен благодаря совершенствованию менеджмента, нацеленной на построение эффективных, инновационных бизнес-моделей компании. Бизнес-модель относится к числу новых концепций современного предпринимательства и стратегического менеджмента. Интерес к бизнес-моделям в научных и исследовательских кругах проявился в середине 1990-х гг. На сегодняшний день вызывает интерес анализ компонентов бизнес-моделей компаний обрабатывающей промышленности РК и динамики основных показателей данной отрасли. Авторами статьи предложено дать оценку компонентам бизнес-моделей на макро уровне используя индикаторы, входящие в состав индекса глобальной конкурентоспособности. Так как существующие методы анализа бизнес-моделей могут быть применены для анализа деятельности одной, либо для сравнения бизнес-моделей двух компаний, и затрудняют их применение на более высоких уровнях. Значимость индикаторов индекса глобальной конкурентоспособности объясняется также тем, что они выступают инструментом стратегического управления государством экономикой в достижении экономического развития и конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** бизнес-модель компании, компоненты бизнес-моделей, анализ бизнес-моделей на макроуровне, индикаторы конкурентоспособности.

Azimbekova A.K.,  
Kenzhegaranova M.K.,  
Sadullayeva A.P.

**Business model analysis  
using indicators of global  
competitiveness**

Sustainable economic growth in the country is possible through better management aimed at building efficient and innovative company business models. A business model is one of the new concepts of modern entrepreneurship and strategic management. Interest in the business models in the academic and research circles appeared in the middle of 1990s. Today analysis of business model components of Kazakhstan manufacturing companies and observing the dynamics of main indicators of the industry have become of special interest. The authors have examined business model components at the macro level using indicators included in the index of global competitiveness. It is noteworthy to say that existing methods of business model analysis can be used to analyze the activity of one, or to compare business models of two companies, however, their use at higher levels might not be appropriate. The importance of indicators of global competitiveness index is also due to the fact that they are the instrument of strategic management of the state economy and may help to achieve economic development and competitiveness for certain entities.

**Key words:** business model, components of the business model, business model analysis at the macro level, competitiveness indicators.

Азимбекова А.К.,  
Кенжегаранова М.К.,  
Садуллаева А.П.

**Бизнес-модельдерді ғаламдық  
бәсекеге қабілеттілік (индексі)  
индикаторлары көмегімен  
талдау**

Компаниялардың тиімді, инновациялық бизнес-модельдерін құруға бағытталған менеджментті жетілдіру арқылы елдің тұрақты экономикалық дамуына қол жеткізуге болады. Бизнес-модель қазіргі заманғы кәсіпкерлік пен стратегиялық менеджменттің жаңа концепцияларының қатарына жатады. Ғылыми және зерттеу ортасында бизнес-модельге деген қызығушылық 1990 жылдардың орта шегінде пайда болды. Бүгінгі таңда өңдеу өнеркәсібі көрсеткіштерінің динамикасы мен осы саладағы компаниялар бизнес-модельдері компоненттерін талдау қызығушылық тудырады. Авторлар бизнес-модельдер компоненттерін макродеңгейде бағалауда бәсекеге қабілеттілік индексі құрамына кіретін индикаторларды қолдануды ұсынып отыр. Өйткені қазіргі таңдағы бизнес-модельдерді талдау әдістері бір немесе екі компанияның ғана бизнес-модельдерін салыстырмалы талдауына ғана мүмкіндік беріп, жоғарғы деңгейде қолданылуын қиындатады. Экономикалық даму мен бәсекеге қабілеттілікті жоғарылату жолында мемлекеттің экономиканы стратегиялық басқару құралдарының бірі ретінде бәсекеге қабілеттілік индексі индикаторларының қолдануы да олардың маңыздылығын түсіндіреді.

**Түйін сөздер:** компания бизнес-моделі, бизнес-модельдер компоненттері, макродеңгейде бизнес-модельдерді талдау, бәсекеге қабілеттілік индикаторлары.

## АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ С ПОМОЩЬЮ ИНДИКАТОРОВ (индекса) ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБ- НОСТИ

### Введение

«Казахстан к 2050 году должен находиться в тридцатке самых развитых государств мира» – главная цель Стратегии «Казахстан-2050». Перед страной стоит задача добиться устойчивого экономического роста, путем диверсификации отраслей экономики, основанной на эффективных бизнес-моделях и качественных факторах производства. В связи с этим вызывает интерес анализ сегодняшнего состояния предприятий обрабатывающей промышленности и их бизнес-моделей. Цель исследования провести анализ компонентов бизнес-моделей производственных компаний.

### Экспериментальная часть

Согласно работам [1-4] бизнес-модель – это инструмент управления компанией путем построения целостного образа ее деятельности с целью диагностики. Они же предлагают следующие методы анализа бизнес-моделей компании: комплексная схема для разработки бизнес-модели [1, 723]; канва бизнес-модели – матричный шаблон разработки бизнес-модели [2, 24]; матрица системных характеристик бизнес-модели [3, 101]; концептуальная схема для описания бизнес-модели [4, 12]; аналитический метод, основанный на системе финансового анализа Дюпон. Представленные методы схожи в том, что все они предлагают провести анализ деятельности компаний путем построения бизнес-модели в виде таблиц, схем, шаблонов или матриц, и приводят ряд компонентов, из которых строится бизнес-модель. Компоненты бизнес-моделей данных методов приведены в таблице 1. Отличая вышеназванных методов в количестве (дроблении) компонентов бизнес-модели, в рассмотрении бизнес-модели в различных измерениях и уровнях. По результатам исследования [5] основными компонентами бизнес-модели компании являются предлагаемая ценность, экономическая модель, цепочка создания ценности, факторы рынка, факторы внутренних возможностей.

## Результаты и обсуждение

Вышеперечисленные методы могут быть применены для анализа деятельности одной, либо для сравнения бизнес-моделей двух компаний, и затрудняет его применение на более высоких уровнях, кроме многофакторного метода анализа бизнес-модели. С другой стороны, результаты анализа с помощью данных методов будут зави-

сеть от субъективных факторов анализирующего, как навыки системного и стратегического видения, критического анализа, креативность. В связи с этим для анализа компонентов бизнес-моделей производственных компаний на макроуровне мы будем использовать индикаторы, используемые в расчете глобального индекса конкурентоспособности. Компоненты бизнес-модели и индикаторы приведены в таблице 2.

Таблица 1 – Методы построения и анализа бизнес-моделей

Авторы	Моррис М. (2005)	Остервальдер А. и Пинье И. (2009)	Стрекалова Н.Д. (2009)	Соолягтэ А.Ю. (2009)
Компоненты	факторы предложения; факторы рынка; факторы внутренних возможностей; факторы конкурентной стратегии; экономические факторы; факторы целей бизнеса (рост/ выход и др.)	ключевые партнеры, ключевые процессы, ключевые ресурсы, ценностные предложения, взаимоотношения с клиентами, каналы сбыта, потребительские сегменты, структура издержек, поток поступления доходов;	функция и цели бизнеса; предложение ценности; рынок; «процессор»; конкурентная стратегия; сеть бизнеса; экономическая модель.	модель кооперации с партнерами / поставщиками; цепочки создания ценности; технологическая платформа; инфраструктура; предложение ценности; каналы продаж; целевые группы клиентов; механизм взаимодействия с клиентами; структура затрат, доходов, финансовых потоков.
Форма	таблица	матричный шаблон	матрица	схема
Примечание: [1-4].				

По данным Отчета о глобальной конкурентоспособности за 2015 год Всемирного экономического форума (по итогам 2015-2016 года) Республика Казахстан заняла 42 место среди 140 стран (2011-2012 – 72 место среди 142 стран, 2012-2013 – 51 место среди 144 стран, 2013-2014 – 50 место среди 148 стран и 2014-2015 – 50 место среди 144 стран). Страна улучшила свои позиции на 8 пунктов, и находится в числе стран с более высоким уровнем развития, где большую роль играют факторы эффективности и инновационного развития.

«Предлагаемая ценность». Объем продукции обрабатывающей промышленности с 2010 по 2014 гг. увеличился в 1,5 раза (с 3 844 659 млн. тенге до 6 092 194 млн. тенге). Эффективность компонента «предлагаемая ценность» бизнес-модели компании зависит от ее соответствия по качеству и цене запросам потребителей. Поэтому для данного компонента было решено использовать индикатор «степень ориентации на клиента». По данным Отчетов о глобальной конкурентоспособности за 2012-2015 годы Казах-

стан по показателю «степень ориентации (бизнеса) на клиента» поднялся со 104 до 69 места (таблица 2). Учитывая, что за последние пять лет страна по индикатору «требовательность покупателей» достигла 31 места (+9) компаниям необходимо и в дальнейшем вести работы по выпуску высококачественных товаров, соответствующим требованиям потребителей.

Экономическая модель производственных предприятий является низкорентабельной и малопривлекательной для инвесторов. Если в 2010 году рентабельность предприятий обрабатывающей промышленности составляла 13,4%, то в 2014г. составила 6,8% [6], что значительно ниже ставки кредитования по стране. Отсутствие собственных финансовых возможностей снижает степень доступа предприятий к основным средствам и нематериальным активам. Степень износа основных средств предприятий обрабатывающей промышленности за 2010-2015 гг. увеличился с 35,5 до 40,6%, в частности по машинам и оборудованию с 39,3 до 45,1%. Об этом свидетельствует и индикатор

конкурентоспособности страны «Доступность новейших (последних) технологий», по которой страна находится на 89 позиции (+1), что требует улучшения. Не наблюдается больших сдвигов и по индикатору «Освоение технологий на уровне компаний» – 90 позиция (+1). Тогда как повышение позиции по индикаторам «Расходы

компаний на развитие и исследовательскую деятельность» (+39), «Доступность финансовых средств» (+25), «Финансирование за счет местного рынка ценных бумаг» (+18) свидетельствует об улучшении финансирования индустриально-инновационной деятельности компаний со стороны государства.

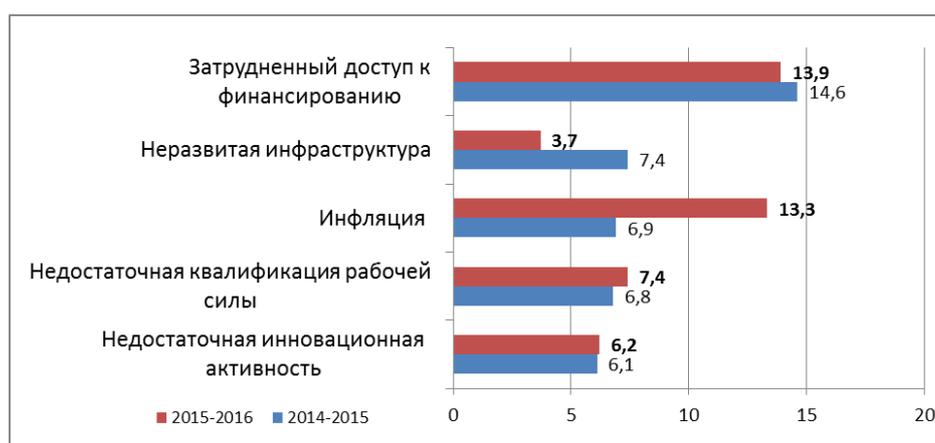
**Таблица 2** – Компоненты бизнес-модели и индикаторы индекса глобальной конкурентоспособности по РК за 2012-2015гг.

Компоненты бизнес-модели	Показатели	Рейтинг РК			
		2012 (2012-2013) среди 144 стран	2013 (2013-2014) среди 148 стран	2014 (2014-2015) среди 144 стран	2015 (2015-2016) среди 140 стран
Предлагаемая ценность					
Ценность	«Степень ориентации на клиента»	104	80	65	69
Факторы внутренних возможностей					
Трудовые ресурсы	«Степень подготовки кадров»	72	56	62	76
Нематериальные активы	«Доступность новейших (последних) технологий»	90	88	93	89
	«Освоение технологий на уровне компаний»	91	78	90	90
	«Расходы компаний на развитие и исследовательскую деятельность»	94	77	68	55
Финансовые активы	«Доступность финансовых средств»	78	58	55	53
	«Финансирование за счет местного рынка ценных бумаг»	109	100	87	91
Цепочка создания ценности					
ЦСЦ	«Развитость кластеров»	110	126	116	114
	«Длина цепочки добавленной стоимости»	111	109	109	106
	«Совершенство производственных процессов»	76	63	72	66
Факторы рынка					
Поставщики	«Количество местных поставщиков»	120	105	103	102
	«Качество местных поставщиков»	90	102	108	88
Потребители	«Сложность продаж»	104*	-	-	-
	«Распространенность торговых барьеров»	64	48	63	45
Примечания 1 составлено по источникам [8-11] 2 *данные за 2010г.					

*Факторы внутренних возможностей.* Компаниями выделяется очень низкий объем средств на повышение квалификации работников, по индикатору конкурентоспособности «Степень подготовки кадров» страна заняла 76 (-4) позицию (таблица 2). По итогам 2014 года из общей суммы затрат на содержание рабочей силы по обрабатывающей промышленности (598 532,2 млн. тг.) [7] затраты на подготовку и переподготовку кадров составили всего 0,58% (3 473,1 млн. тг.).

«Недостаточная квалификация рабочей силы», «Труднодоступность финансовых средств» [11, с.218] выявлены как наиболее существенные факторы, затрудняющие ведение бизнеса в нашей стране (рисунок 1).

*Факторы рынка.* Позиция Казахстана по показателю «Распространенность торговых барьеров» на 45 месте свидетельствует о необходимости дальнейших работ по повышению эффективности рынка товаров и услуг.



Примечание – составлено по источникам [10, 11]

**Рисунок 1** – Факторы, затрудняющие ведение бизнеса в Республике Казахстан

Возможность построения интегрированного, аутсорсингового, гибридного типов бизнес-моделей, зависит от наличия поддерживающих отраслей хозяйствующих субъектов, и степени их взаимодействия. Компонент бизнес-модели «*факторы рынка – поставщики*» можно характеризовать индикаторами «Количество местных поставщиков», «Качество местных поставщиков». По последним данным позиция Казахстана по индикатору «Количество местных поставщиков» на 102 месте (+18), а по индикатору «Качество местных поставщиков» на 88 (+2). Позиции по данным двум индикаторам свидетельствуют о затруднительном положении компаний в построении бизнес-сетей, что снижает их конкурентоспособность.

Для описания компонента «*цепочка создания ценности*» бизнес-моделей были выбраны индикаторы «Развитость кластеров», «Длина цепочки добавленной стоимости», «Совершенство производственных процессов». Казахстан потерял позиции по показателю «Развитость кластеров», заняв 114 место (- 4), по двум другим показате-

лям наблюдаются незначительные улучшения: «Длина цепочки добавленной стоимости» -106 место (+5), «Совершенство производственных процессов» – 66 место (+10).

Положительные сдвиги наблюдаются по индикаторам управления, так страна улучшила позиции по показателю «Готовность делегировать полномочия» (21↑) и расположилась на 54 месте, растет «Доверие профессионализму менеджмента» общества с 87 до 79 позиции.

### Заключение

По итогам нашего анализа положительные моменты проявляются по следующим направлениям. Республика Казахстан улучшает свои позиции в международных рейтингах конкурентоспособности. Наблюдаются положительные сдвиги по индикаторам менеджмента, свидетельствующие об улучшении качества менеджмента в компаниях: менеджмент становится все более ориентированным на потребителя, активизируется маркетинговый менеджмент

с целью определения требований и ожиданий потребителей.

Если учесть, что конкурентными преимуществами страны ВЭФ определяет те факторы, которые занимают с 1-го по 42-ое места в рейтинге, то нынешнее положение по индикаторам, которые были отобраны для оценки компонентов бизнес-моделей компаний, свидетельствуют о наличии компонентов требующих дальнейше-

го совершенствования. В частности, необходимы меры по развитию кластеров, созданию вертикальных производственных сетей. Компаниям так же необходимо совершенствовать факторы внутренних возможностей: увеличивать размер средств, выделяемых на повышение квалификации кадров, на обновление внеоборотных активов; осваивать новейшие технологии, повышать инновационную активность.

### Литература

- 1 Morris M., Schindehutte M., Allenc J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. – 2005. – № 58. – P. 726-735.
- 2 Osterwalder A., PigneurY. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. – USA, New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 282 p.
- 3 Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. Экономика, управление и учет на предприятии // *Проблемы современной экономики*. – 2009. – № 2 (30).– С.95-105.
- 4 Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // *Менеджмент инноваций*. – 2010. – № 01 (09). – С .6-15.
- 5 Azimbekova A.K., Torekulova U.A. Business model classification and its role in management // *Actual Problems of Economics*, №8 (158). – Киев, Украина, 2014. – С.8-14.
- 6 Промышленность Казахстана и его регионов // *Статистический сборник*. – Астана, 2015. – 160 с.
- 7 Оплата труда в Республике Казахстан // *Статистический сборник*. – Астана, 2015. – 130 с.
- 8 The Global Competitiveness Report 2012–2013 –545p. / World Economic Forum, Geneva, 2012// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)
- 9 The Global Competitiveness Report 2013–2014 –549p. / World Economic Forum, Geneva, 2013// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)
- 10 The Global Competitiveness Report 2014–2015 565p. / World Economic Forum, Geneva, 2014// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)
- 11 The Global Competitiveness Report 2015–2016 403p. / World Economic Forum, Geneva, 2014// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)

### References

- 1 Morris M., Schindehutte M., Allenc J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. – 2005. – № 58. – R. 726-735.
- 2 Osterwalder A., PigneurY. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. – USA, New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., 2010. – 282 p.
- 3 Strekalova N.D. Konceptija biznes-modeli: metodologija sistemnogo analiza. Jekonomika, upravlenie i uchet na predpri-jatii // *Problemy sovremennoj jekonomiki*. – 2009. – № 2 (30).– S.95-105.
- 4 Sooljattje A.Ju. Biznes-model' – kljuch k razvitiju biznesa na osnove innovacij // *Menedzhment innovacij*. – 2010. – № 01 (09). – S .6-15.
- 5 Azimbekova A.K., Torekulova U.A. Business model classification and its role in management // *Actual Problems of Economics*, №8 (158). – Kiev, Ukraina, 2014. – S.8-14.
- 6 Promyshlennost' Kazahstana i ego regionov // *Statisticheskij sbornik*. – Astana, 2015. – 160 s.
- 7 Oplata truda v Respublike Kazahstan // *Statisticheskij sbornik*. – Astana, 2015. – 130 s.
- 8 The Global Competitiveness Report 2012–2013 –545r. / World Economic Forum, Geneva, 2012// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)
- 9 The Global Competitiveness Report 2013–2014 –549r. / World Economic Forum, Geneva, 2013// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)
- 10 The Global Competitiveness Report 2014–2015 565r. / World Economic Forum, Geneva, 2014// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)
- 11 The Global Competitiveness Report 2015–2016 403r. / World Economic Forum, Geneva, 2014// [www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)