



ШЭМ

Бизнес-модели. Особенности управления в коммерческом и некоммерческом секторах

Сизова Ирина Алексеевна, iasizova@hse.ru

Бурко Екатерина Дмитриевна

Савина Дарья Олеговна

Санкт-Петербург, 2026

Бизнес-модели взаимодействия в бизнесе

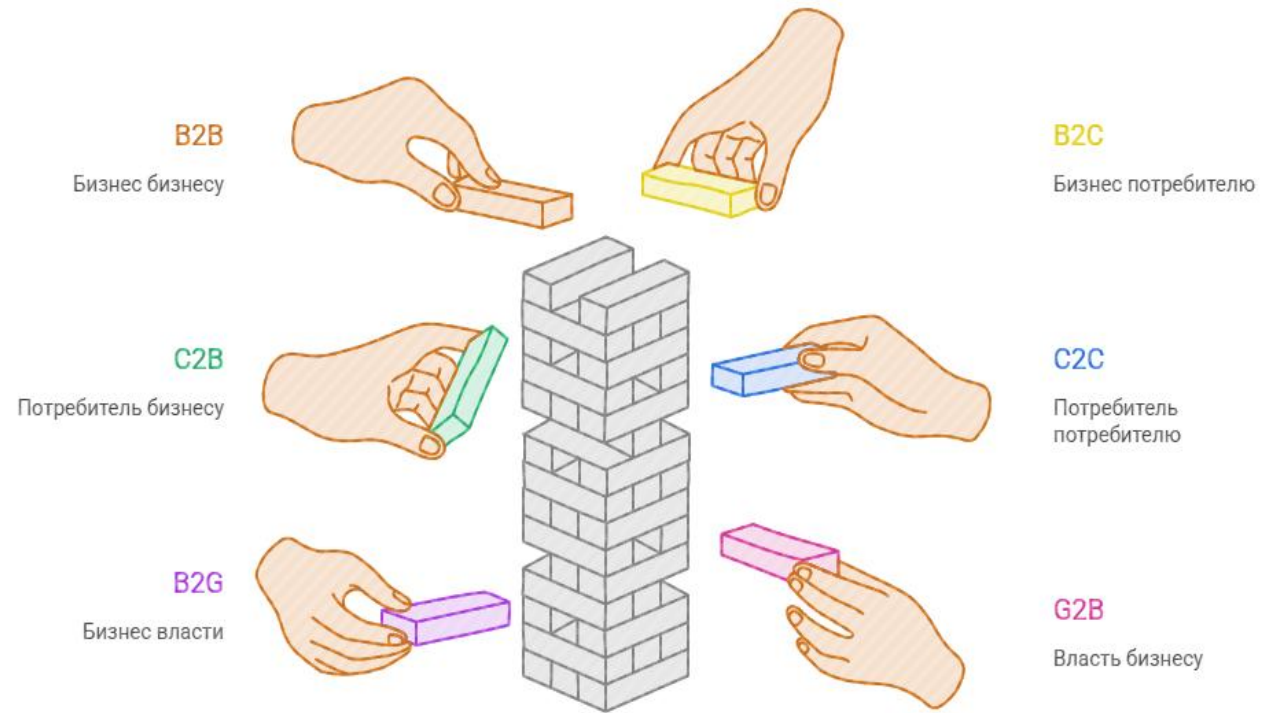
Бизнес-модель – это логика того, как организация создает, поставляет и монетизирует ценность для своих клиентов

В отличие от детального бизнес-плана, бизнес-модель представляет собой целостную архитектуру бизнеса, связывающую воедино стратегию, операционные процессы, ресурсы и финансовый результат



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

- B2B – бизнес бизнесу
- B2C – бизнес потребителю
- C2B – потребитель бизнесу
- C2C – потребитель потребителю
- B2G – бизнес власти
- G2B – власть бизнесу
- «Тройная спираль» – взаимодействие государственного, частного и некоммерческого секторов для повышения социально-экономического благосостояния общества



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

B2B

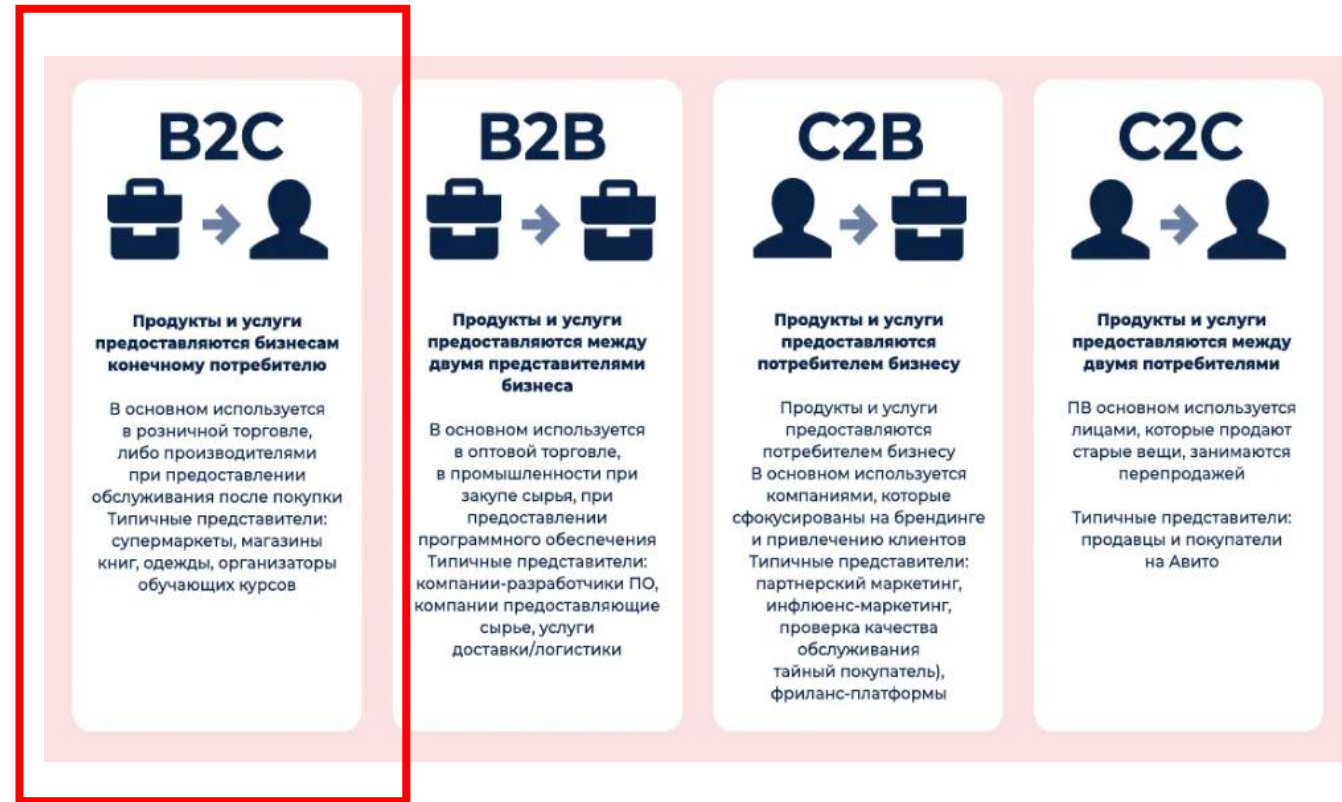
- бизнес-модель, при которой одна компания продает продукт/услугу другим
- длинный цикл продажи, большое число согласований, высокая стоимость сделки,
- для модели характерно долгосрочное сотрудничество
- покупателей мало, и они рационально подходят к выбору поставщика



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

B2C

- бизнес-модель, при которой компания продает продукт/услугу конечному потребителю
- больше онлайн-продаж, высокая конкуренция
- массовое производство
- большую роль для покупателей играют эмоции, местоположение и уровень сервиса



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

C2B

- бизнес-модель, при которой потребитель продает продукт/услугу бизнесу
- преимущественно онлайн-бизнес
- инфлюенсеры бизнеса





Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

C2C

- бизнес-модель, при которой потребитель продает продукт/услугу потребителю
- Авито, VK



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

B2G

- бизнес-модель, при которой компания продает продукт/услугу государству
- характерно долгосрочное сотрудничество
- сложность входа
- большой объём продаж
- тендерная система сделок
- бюрократия
- на продавцах лежит большая ответственность



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

G2B

- модель взаимодействия между государственными органами и бизнес-сектором, которая основана на использовании информационно-коммуникационных технологий,
- создание удобной и прозрачной среды для предпринимательства,
- создание условий для работы внутри страны и за ее пределами.



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

Модель «тройной спирали» (Triple Helix model) - это фундаментальная концепция в инновационном менеджменте и экономике знаний, разработанная в 1990-х гг.

Она описывает динамическое взаимодействие трех ключевых институциональных сфер, необходимых для создания и развития инновационной экономики:

Университета (Науки)

Бизнеса (Индустрии) и

Государства

В модели «тройной спирали» границы размываются, и каждый участник начинает частично выполнять функции других



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

Примеры реализации модели «тройная спираль»

- **Кремниевая долина (США)** - классический пример, где Стэнфордский университет (наука), венчурные фонды и корпорации (бизнес) и государственные оборонные заказы (государство) создали самоподдерживающуюся экосистему
- **Сколково и Иннополис (Россия)** - попытки институционального построения такой модели «сверху», где государство создает особую экономическую зону и инфраструктуру, привлекает университетские компетенции и частные компании

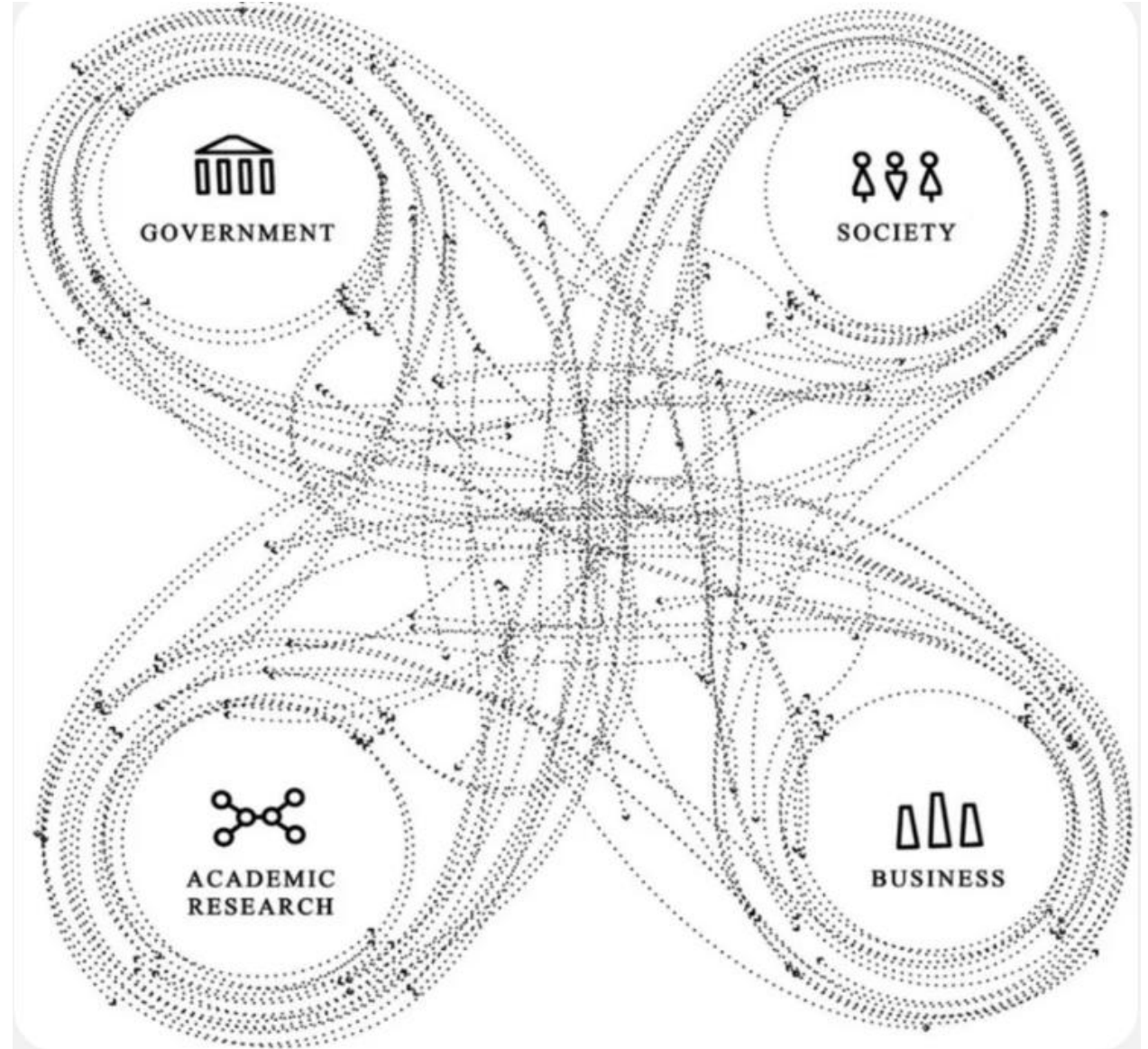


Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

Эволюция модели «Тройная спираль»

Четверная спираль (Quadruple Helix) - добавляется Гражданское общество и медиа.

Акцент на том, что инновации должны учитывать потребности общества, а пользователи становятся со-творцами ценности (co-creation)

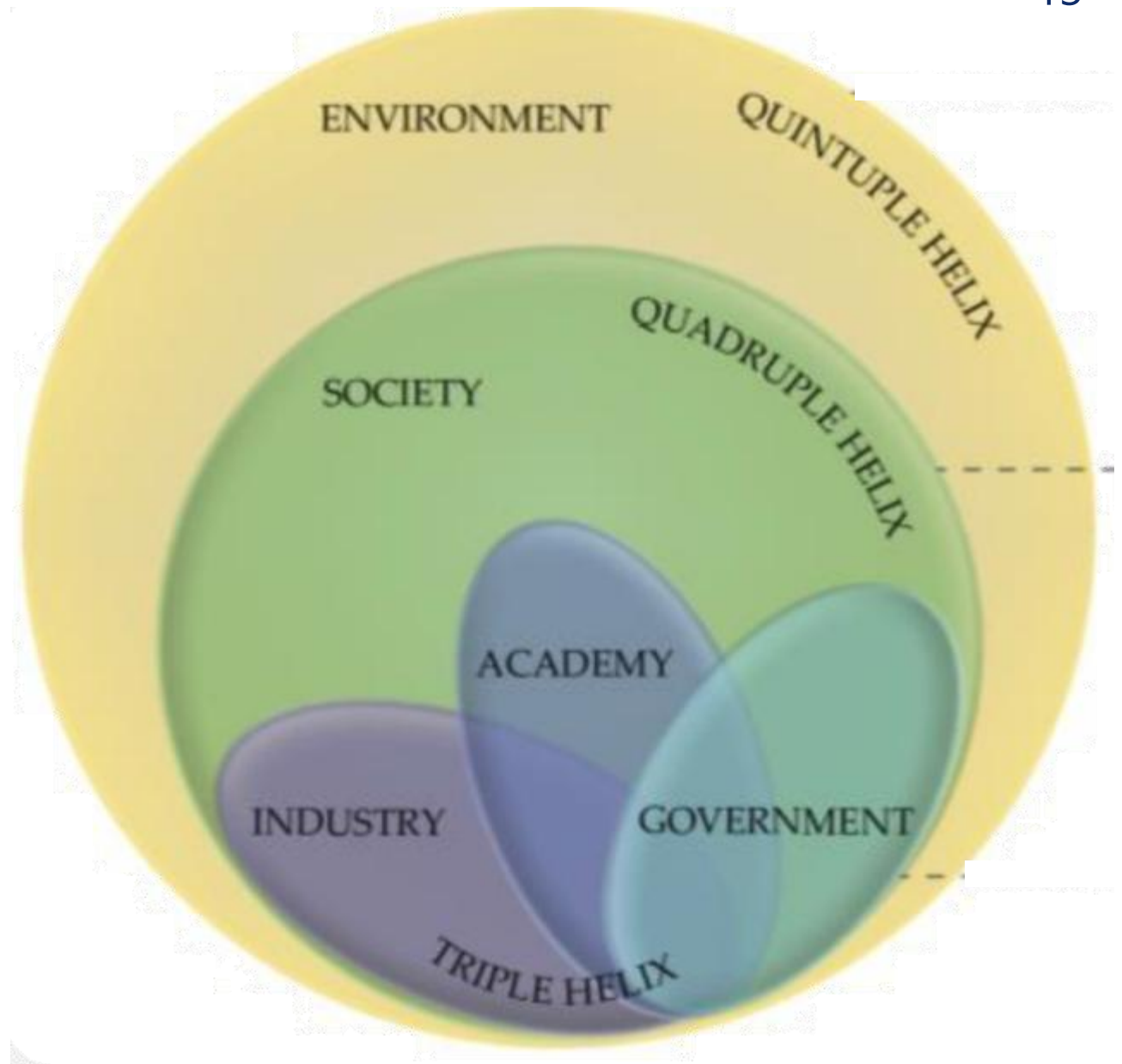


Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

Эволюция модели «Тройная спираль»

Пятерная спираль (Quintuple Helix) - добавляется окружающая среда (природа).

Акцент на устойчивом развитии (sustainability), «зеленых» инновациях и экологической ответственности бизнеса и государства

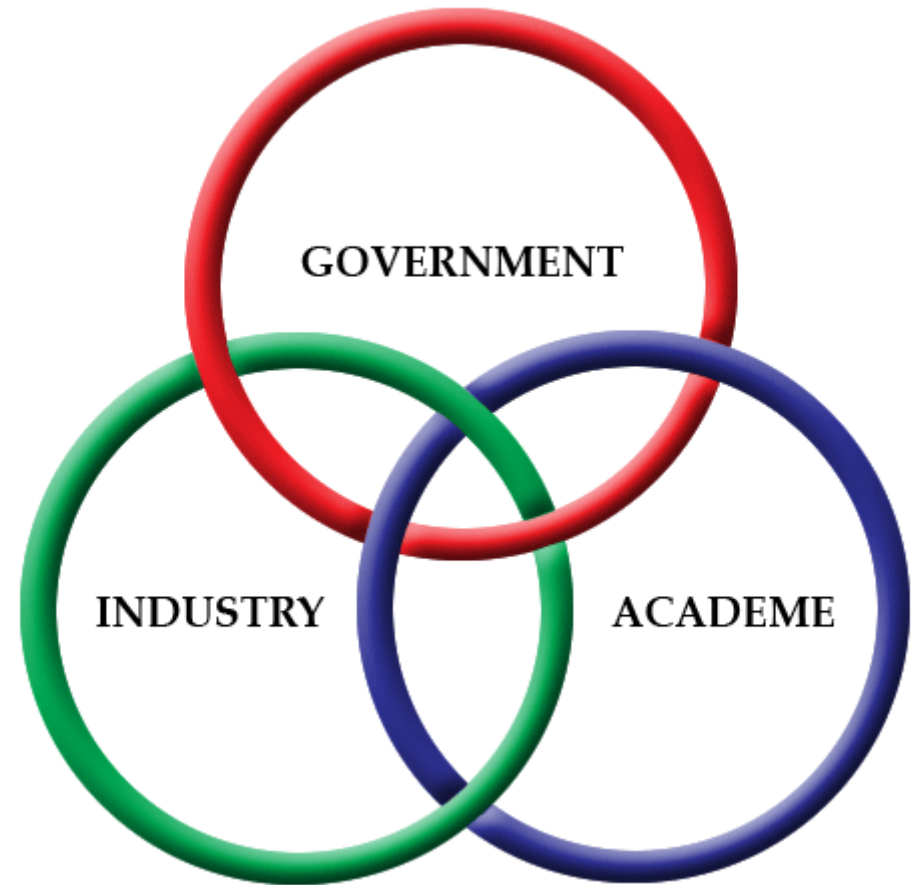


Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

Успешная бизнес-модель в высокотехнологичных отраслях сегодня почти всегда встроена в такую тройную спираль

Необходимо выстраивать системные связи:

- лоббировать выгодные регуляторные инициативы (связь с государством)
- заказывать исследования или готовить кадры вместе с вузами (связь с наукой)



Типы бизнес-моделей взаимодействия в бизнесе

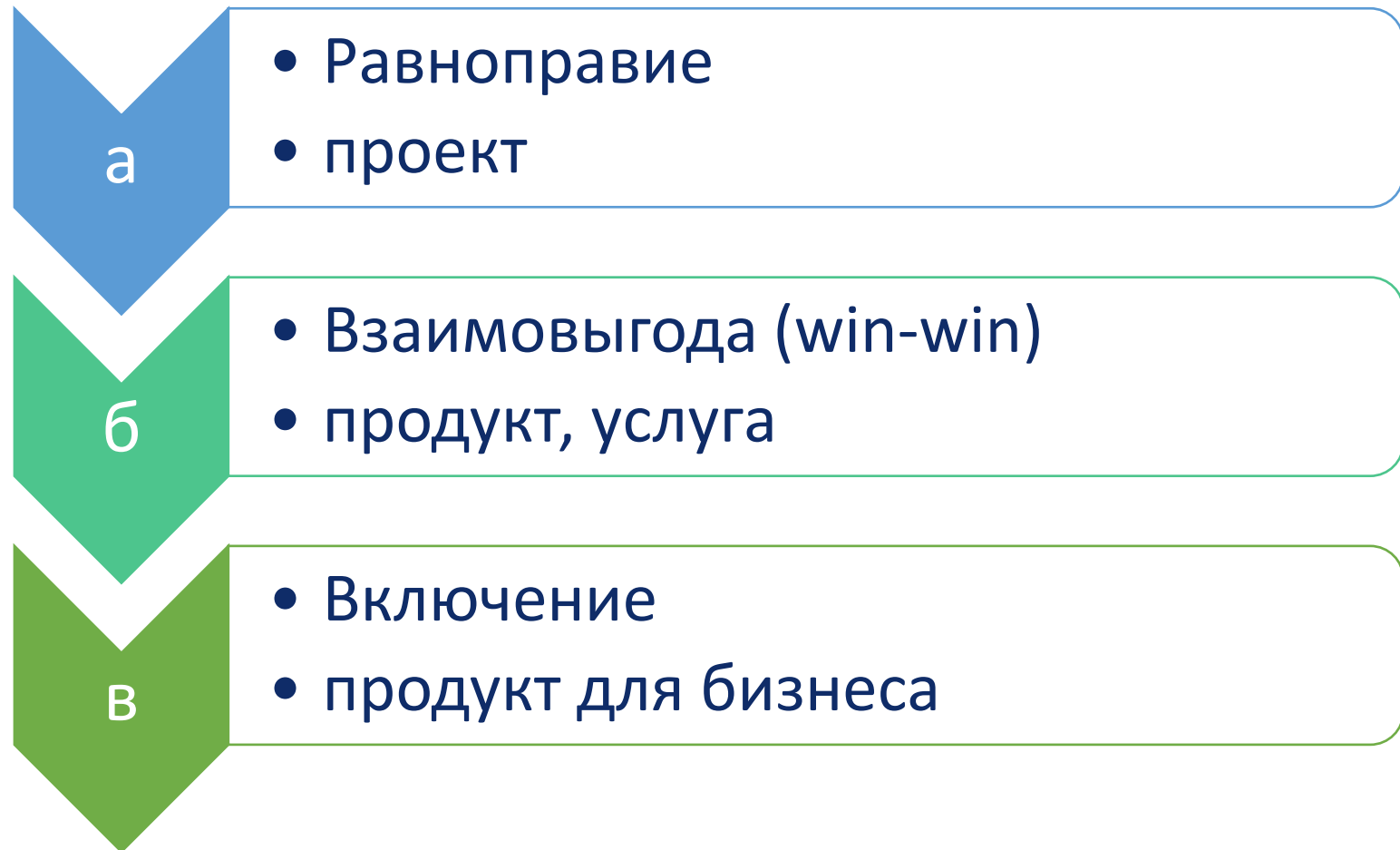


Вариации модели
«Тройная спираль»



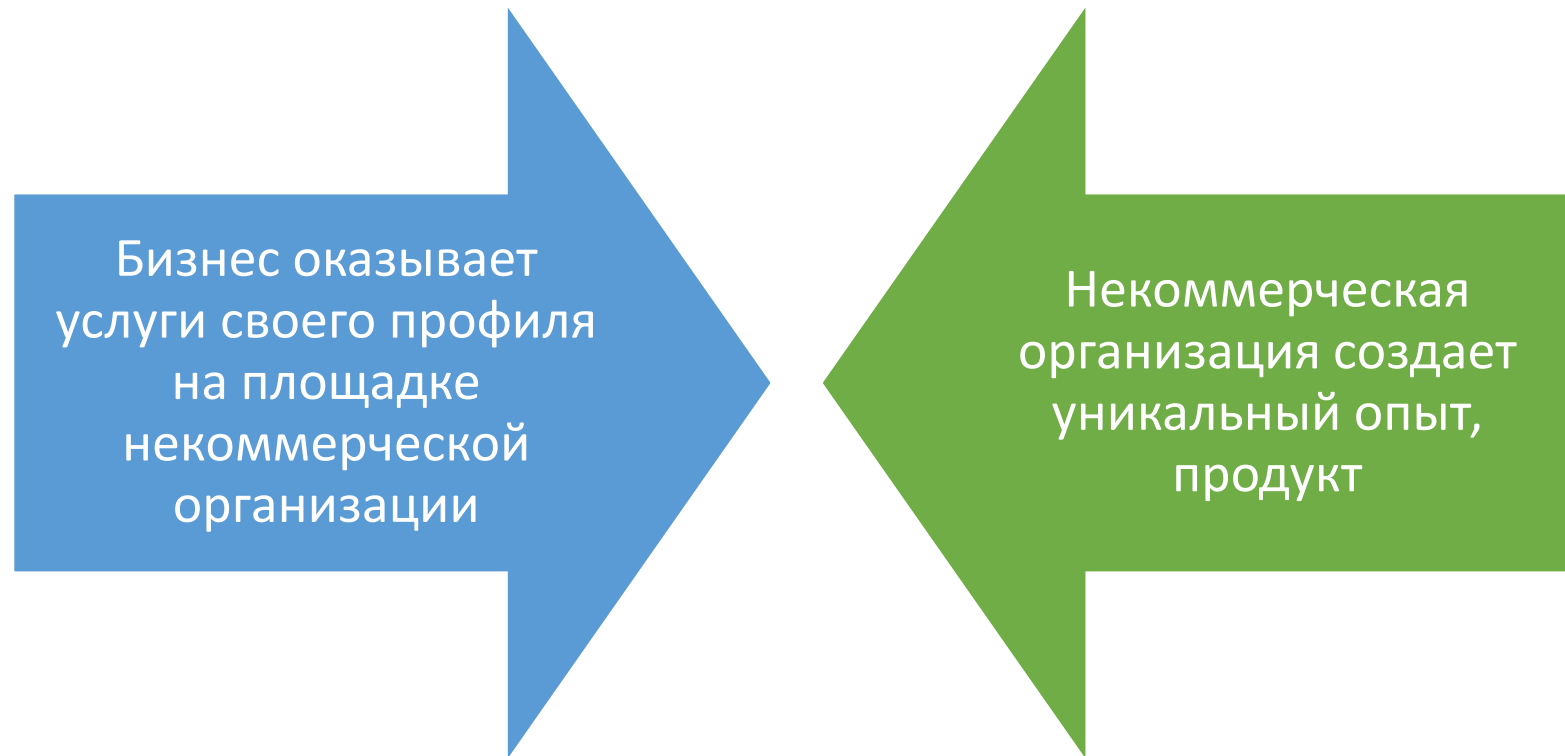
Модели взаимодействия коммерческого и некоммерческого секторов

1. Сотрудничество



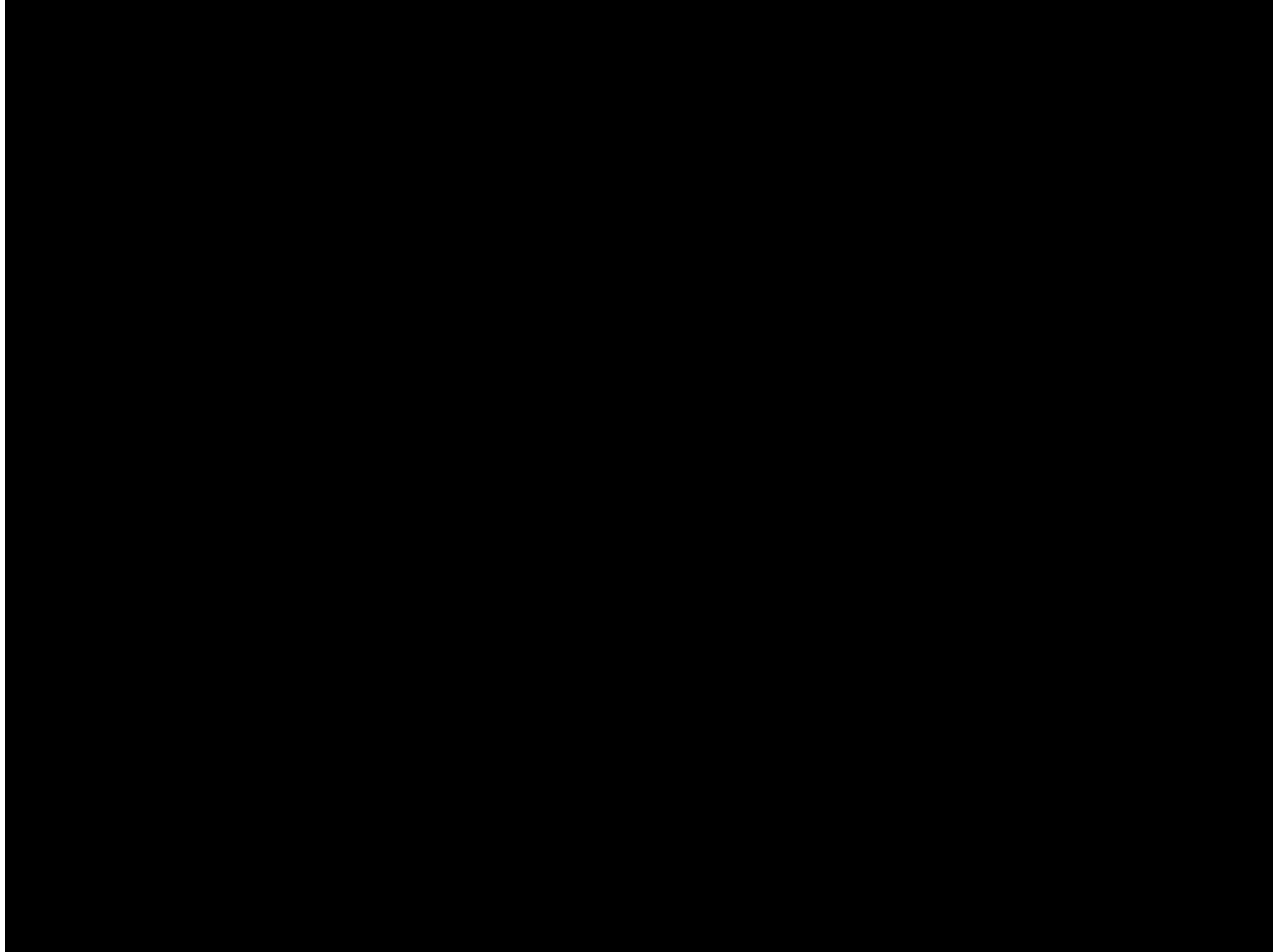
Модели взаимодействия коммерческого и некоммерческого секторов

2. Партнерство





Пример



Модели взаимодействия коммерческого и некоммерческого секторов

3. Информационная поддержка





Особенности управления в коммерческом и некоммерческом секторах





Секторы экономики

Характеристика	Государственный (публичный) сектор	Коммерческий (частный) сектор	Некоммерческий сектор
Состав сектора	- органы публичной власти всех уровней - государственные некоммерческие организации	коммерческие организации	некоммерческие организации (НКО)
Правовая форма организации	- для органов власти - государственное учреждение или учреждение местного самоуправления; - для государственных организаций - некоммерческая	коммерческая	некоммерческая
Учредители	государство	любые лица	любые лица
Человеческие ресурсы	штатные	штатные и привлеченные (оплачиваемые)	штатные и привлеченные (оплачиваемые и неоплачиваемые)
Оплата человеческих ресурсов	зарботная плата	штатных - заработная плата, привлеченных - по договору оказания услуг	штатных - заработная плата; коммерческие услуги привлеченных - по договору оказания услуг; услуги волонтеров (добровольцев) не оплачиваются
Основные цели деятельности	Управление обществом и оказание публичных услуг	Извлечение прибыли	благотворительные, просветительские, религиозные, политические, социально-экономические и проч.



Секторы экономики

Основные принципы управления

в государственном секторе

1. Законодательность и соблюдение норм:

Государственные организации должны строго следовать законам и нормативно-правовым актам. Все решения и действия должны соответствовать правовой базе.

2. Прозрачность и подотчетность:

Обязанность перед обществом требует от государственных органов открытости в деятельности, что подразумевает доступность информации для граждан и контроль со стороны различных структур.

3. Устойчивое развитие:

Государственные учреждения должны стремиться к долгосрочному социально-экономическому развитию, учитывая интересы различных групп населения.

4. Социальная справедливость:

Управление в государственном секторе ориентировано на обеспечение прав и свобод граждан, что подразумевает справедливое распределение ресурсов и услуг.



Секторы экономики

Основные принципы управления

в коммерческом секторе

1. Рыночная ориентация:

Управление в частных организациях нацелено на прибыль, что подразумевает понимание потребностей рынка и адаптацию к изменениям.

2. Конкуренция и инновации:

Частный сектор испытывает сильное давление со стороны конкурентов, поэтому постоянные инновации и улучшение продуктов и услуг становятся основным двигателем развития.

3. Эффективность ресурсов:

Оптимизация ресурсов — важная задача для увеличения прибыли. Это включает в себя как финансовые, так и человеческие ресурсы.

4. Ответственность перед акционерами:

Частные компании подотчетны своим владельцам и акционерам, что требует от них принятия решений, ориентированных на максимизацию прибыли и роста капитала.

Секторы экономики

Основные принципы управления

в некоммерческом секторе

1. Миссия и ценности:

Основной принцип управления некоммерческими организациями — это фокус на социальных, культурных или экологических целях, что определяет их деятельность и стратегии.

2. Благотворительность и волонтерство:

Привлечение ресурсов, включая финансовые средства и труд волонтеров, является ключевым элементом в управлении некоммерческими организациями.

3. Сетевая кооперация:

Необходимо сотрудничество с другими организациями и заинтересованными сторонами, включая государственные структуры и бизнес, для достижения общих целей.

4. Оценка эффективности:

Важно проводить регулярные оценки результатов своей деятельности и воздействия на общество, чтобы обеспечить прозрачность и улучшать качество предоставляемых услуг.

Секторы экономики

Характеристика	Государственный (публичный) сектор	Коммерческий (частный) сектор	Некоммерческий сектор
Специфика управления	Регулирование и контроль Управление осуществляется в строгих рамках законодательства и регуляторных актов. Это ограничивает гибкость, но повышает ответственность.	Коммерческая ориентация Основная цель - получение прибыли, что определяет всю стратегию и тактику управления.	Целеполагание Основной фокус на выполнении социальных задач и служении общему благу, а не на получении прибыли.
	Многоуровневая структура Комплексная иерархия, где принимаются решения на разных уровнях (федеральном, региональном, местном).	Гибкость и адаптивность Высокая степень адаптации к изменениям рынка и потребительским потребностям.	Зависимость от доноров Финансирование часто связано с грантами, пожертвованиями, что требует постоянной работы с субъектами, предоставляющими средства.
	Госзаказ и финансирование Основной источник финансирования - бюджет; управление зависит от политической ситуации и распределения ресурсов.	Конкуренция Необходимо постоянно анализировать конкурентную среду и разрабатывать уникальные предложения.	Развитие сообщества Стратегии часто строятся на вовлечении и активизации участников, а также на создании партнерств.



Секторы экономики

Характеристика	Государственный (публичный) сектор	Коммерческий (частный) сектор	Некоммерческий сектор
Общее в управлении	Стратегическое планирование Все три сектора нуждаются в четкой стратегии для достижения своих целей.		
	Лидерство и управление Наличие эффективного руководства и управления в любом секторе критически важно для успеха.		
	Анализ данных Важность анализа информации для принятия обоснованных решений.		

Секторы экономики

Характеристика	Государственный (публичный) сектор	Коммерческий (частный) сектор	Некоммерческий сектор
Сложности управления	Бюрократия Долгие процессы согласования и принятия решений из-за многоступенчатой структуры.	Конкуренция Высокий уровень конкуренции требует постоянного улучшения качества и снижения издержек.	Финансовая зависимость Сложности с обеспечением стабильного финансирования, особенно в условиях глобальной нестабильности.
	Изменения в политической системе Политические кризисы могут влиять на стабильность управления и финансирование программ.	Рынок труда Проблемы с привлечением и удержанием квалифицированных сотрудников, особенно в условиях экономического роста.	Недостаток ресурсов Ограниченные кадровые и материальные ресурсы могут снижать эффективность работы.
	Недостаток инноваций Ограниченные возможности для внедрения новых технологий и методов управления.	Экономические кризисы Чувствительность к изменениям в экономике, влияющим на потребительский спрос.	

Секторы экономики

Характеристика	Государственный (публичный) сектор	Коммерческий (частный) сектор	Некоммерческий сектор
Основные перспективы	Цифровизация Внедрение цифровых технологий в государственные услуги, что повысит их доступность и эффективность.	Ориентация на устойчивость Увеличение внимания к CSR (корпоративной социальной ответственности) и устойчивым практикам.	Инновации в финансировании Разработка новых методов привлечения средств, включая социальные инвестиции и краудфандинг.
	Устойчивое развитие Ориентация на устойчивое развитие и экологическую политику.	Технологическая трансформация Использование новых технологий, таких как искусственный интеллект и автоматизация, для повышения конкурентоспособности.	Использование технологий Активация цифровых платформ для более эффективного взаимодействия с сообществом и донорами.

