

## УСТРОЙСТВО ЛЬНЯНЫХ БИЗНЕСОВ

С. И. АРТЕМЕНКО, старший преподаватель  
УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»

## ORGANIZATION OF FLAX BUSINESSES

S. I. ARTEMENKO, Senior lecturer  
Belarusian State Agricultural Academy

*В работе раскрыта сущность устройства льняных бизнесов. В рамках междисциплинарной теории социально-экономических систем приведены общие и идентификационные признаки бизнеса, дано авторское определение устройства льняного бизнеса. Расширен перечень известных моделей устройства бизнеса за счёт предложения новой схемы устройства инфраструктурного льняного бизнеса, основанной на системной многоуровневой модели, которая, кроме традиционных входа, процесса, выхода, являющегося входом для другого бизнеса, включает ресурсы, активы материальные, нематериальные и цифровые, побочные продукты бизнеса и выходные данные, а также комплекс делового поведения, требования и ограничения экономических институтов к процессу, параметры качества и типовые решения, что позволило сформировать достаточный их состав для выполнения основных экономических процессов в бизнесе (производство, потребление, распределение и обмен).*

*Ключевые слова: устройство льняного бизнеса, система, процессы, проекты.*

*The work reveals the essence of linen business organization. Within the framework of interdisciplinary theory of socio-economic systems, general and identification signs of business are given, the author's definition of the structure of linen business is given. The list of known models of business arrangement has been expanded by proposing a new scheme for the arrangement of an infrastructural linen business based on a system multilevel model, which, in addition to the traditional input, process, output, which is the input for another business, includes resources, tangible, intangible and digital assets, business by-products and output data, as well as a complex of business behavior, requirements and restrictions of economic institutions to the process, quality parameters and standard solutions, which made it possible to form a sufficient composition of them to perform the main economic processes in business (production, consumption, distribution and exchange).*

*Key words: linen business organization, system, processes, projects.*

**Введение.** Определение полноты устройства бизнеса и состава его элементов важно по ряду причин. Для бухгалтеров и аудиторов, решающих задачу правильного учёта субъектом хозяйствования приобретаемого набора экономических ресурсов и видов деятельности, ошибка в идентификации его как бизнеса вместо актива или группы активов потребует последующего перерасчёта налогооблагаемой базы, размера и вида различных выплат. Для владельцев компаний и инвесторов, зарабатывающих на разнице между ценой приобретения и последующей продажи, ошибки в этой сфере способны привести к существенным экономическим потерям и даже к полному финансовому краху. Для менеджеров, нуждающихся в адаптации продукта и самого предприятия к требованиям клиента, неспособность произвести адекватные изменения может привести к потере клиента или высоким затратам.

В связи с изменением характера элементов бизнеса в зависимости от отрасли, структуры деятельности субъекта, стадии его развития, возникает необходимость наполнения конкретным содержанием составных блоков в комплексах деятельности и активах, связанных со льном и продуктами его обработки, для определения полноты устройства льняного бизнеса и прогноза успеха его функционирования и развития, что и определяет цели работы.

Объект исследования – экономические системы в льняном бизнесе. Предмет исследования – процессы создания, взаимодействия и трансформации экономических систем.

**Анализ источников.** Основополагающий вклад в понимание устройства сложных динамических систем, к которому относятся и бизнесы, внесли Дж. Форрестер (теория изучения сложных систем), Дж. Закман (полная декомпозиция и преобразование устройства бизнеса, понятие «архитектура предприятия», выстраивание систем вокруг процессов, связь между организациями и процессом «многие ко многим»), Яап Шеккерман (экономические причины работы по улучшению архитектуры предприятия). Первый из них аргументировал необходимость перехода от моделей в экономике, предназначенных лишь для объяснения сложившегося устройства объекта к моделям, способным не только объяснять, но проектировать сложные системы, к которым относил бизнесы [1, с. 53–54], представил динамическую модель устройства индустриальной деятельности, включающую шесть взаимосвязанных сетей из уровней и темпов потоков (материалы, заказы, деньги, капитальное оборудование, персонал, информация) [1, с. 67–73], провёл апробацию модели, построив ряд (действующие бизнесы и формирующиеся) сложных многоуровневых схем описания взаимодействия клиента и производителя (от получения заказа до поставки готового продукта и обратной связи) [1, с. 138–152]. Второй

разработал оригинальную схему архитектуры для действующего бизнеса, в последнем исполнении состоящую из 36 ячеек пересечения шести перспектив (планировщика, владельца/управляющего бизнеса или его части, проектировщика/дизайнера, подрядчика/конструктора, субподрядчика, пользователя), полученных с помощью концепции овеществления (преобразования), а не декомпозиции (последняя определяется высотой строки/ячейки), и шести абстракций продукта (материал, процесс, расположение, инструкции по эксплуатации, временные диаграммы, цели проектирования) [2,3], характеризующуюся полнотой описания отдельных элементов бизнеса. Вместе с тем, поскольку реальный бизнес представлен многовариантной моделью, состоящей из ряда сложных, композитных конструкций, связанных более чем с одной ячейкой, предложенная онтология бизнеса не описывает его фактическое устройство. Третий представил модель оценки и повышения ценности архитектуры предприятия, включающую определение заинтересованных в её развитии сторон и применение ими подходов к эффективности технологий, бизнеса, технологической поддержке и инноваций, что, по мнению автора, позволит повысить эффективность, снизить операционные затраты и получить стратегические преимущества [4, с. 66–68; 5, с. 40–46].

В практике бизнеса можно считать устоявшимся общее понимание к наличию в его составе «интегрированной совокупности деятельностей и активов» [6–8], оставшееся неизменным после поправок Совета по стандартам финансового учета (далее – FASB) в 2017 году и Международного стандарта финансовой отчетности «МСФО 3 «Объединение бизнеса» (далее – МСФО) в 2018 году. Однако наличие альтернатив в определении относительно целей осуществления и управления этой интегрированной совокупностью свидетельствует о незавершённости процесса дефинирования понятия.

Дж. Хейгел и М. Сингер выдвинули идею о наличии в устройстве бизнес-организаций трёх форм деловой активности (бизнесы по взаимоотношениям с клиентами, по разработке инновационных продуктов и по инфраструктуре) с различными векторами оптимизации (объём, скорость и масштаб). Это позволило им ввести два новых понятия относительно устройства бизнесов будущего («разделённая компания» и «информационный посредник»), а также предложить заменить термин «транзакционные издержки» «затратами на взаимодействие», которые дополнительно содержат затраты на обмен идеями и информацией [9].

В работе по устройству бизнесов А. Остервальдера [10] и их совместной работе с Ив Пинье [11, с. 64–65] данная идея переведена на язык шаблона бизнес-модели, что ускорило её распространение при построении бизнесов в различных отраслях.

Однако в устройстве бизнеса в АПК разработки о разделении бизнесов в рамках одной компании не использовалась.

**Методы исследования.** При проведении исследования использовались общенаучные методы системный анализ и синтез, сравнительно-эволюционный метод, экономическая индукция, специальные методы – документарный анализ, моделирование, визуализация.

**Основная часть.** Несмотря на сходство трактовок понятий «бизнес» и «экономическая деятельность» («имеет место, когда объединяются такие ресурсы, как материальные, оборудование, труд, технология» [12, с. 1–2], «информационные сети или продукты» [14, с. 6], что приводит к созданию конкретных товаров или услуг, и которая также характеризуется «вводом ресурсов, производственным процессом и выпуском продукции», классификаторы экономической деятельности [12,13] нуждаются в наполнении возможными основными процессами для формирования бизнесов и последующим описанием устройства каждого из них (табл. 1).

Таблица 1. Экономическая деятельность и основные процессы для бизнесов, связанных со льном-долгунцом (фрагмент)

Код по ОКРБ 005-2011	Экономическая деятельность	Существенный основной процесс для бизнеса
01160	Выращивание лубяных культур: льна-долгунца; операции по первичной подготовке волокна, осуществляемые в сочетании с сельскохозяйственными работами	Выращивание льна-долгунца на волокно Выращивание льна-долгунца на семена Теребление льна с укладываем в ленту на стлище Приготовление льнотресты на стлище из лент льна
01610	Деятельность, способствующая растениеводству, осуществляемая за вознаграждение или на договорной основе: услуги по обработке земли, посеву, возделыванию и уборке урожая; агрохимические услуги; предоставление сельскохозяйственной техники с операторами и техническим персоналом	Очёс семян льна в ленте с оборачиванием Оборачивание льна в ленте Подбор лент льнотресты с прессованием Погрузка рулонов в транспортное средство Транспортировка рулонов льна к месту хранения и обработки Разгрузка, складирование рулонов

Примечание. Авторская разработка на основе данных ОКРБ 005-2011.

Любой существенный основной процесс в льняном бизнесе, предприятие, как форма его организации, может выполнять с помощью собственных активов и процессов, воспользоваться таковыми других предприятий. До принятия решения о передаче на аутсорсинг эти деятельности являлись частью предприятия в виде центра затрат и, как правило, не рассматривались как бизнес и не осуществлялись как таковые. В случае же, например, предоставления другому предприятию сельскохозяйственной техники с операторами и техническим персоналом для подбора лент льнотресты с прессованием, предприятие, которое арендует эти активы, привлекает бизнес, поскольку переданный набор активов и деятельности может функционировать как бизнес. Данный вывод требует пересмотра п. 6 Методических рекомендаций по сдаче в аренду предприятий как имущественных комплексов сельскохозяйственных организаций (совместный приказ Минсельхозпрода и Госкомимущества Республики Беларусь от 01.10.2016), в соответствии с которым размер годовой арендной платы за предприятие как имущественный комплекс составляет 5 % от балансовой стоимости имущества сельскохозяйственной организации, что не увязано со способностью предприятия генерировать прибыль.

С позиции постмодернистского видения устройства объектов, в трёхэлементном составе бизнеса (входные данные, процесс и выходные данные) допущено упрощение до состава процесса «вход-преобразование-выход», по-видимому, для облегчения восприятия приобретаемых активов за счёт увеличения субъективной составляющей при принятии решения об отнесении приобретаемого набора активов к бизнесу.

Это вытекает из уточнения содержания второго блока элементов (процессы), включающее такие разно уровневые понятия как система, стандарт, протокол, соглашение, правило. Такой понятийный набор не совпадает с содержанием понятия «процесс» как действия ни в одной из трёх устойчивых его трактовок [15, с. 550; 16, с. 11; 17, с. 79–80], а примеры процессов (стратегического управления, операционных процессов, управления ресурсами) входят в более широкий состав «типичных процессов» [18, с. 4–5] стандарта ISO 9000, уникальный набор которых предприятие идентифицирует для достижения своих бизнес-целей.

С точки зрения процессного подхода [15; 16; 18–20] ко *входу* отнесём всё то, что процесс преобразует в выход (используется один раз и является расходом) в той или иной трансформированной форме (преобразуется состояние объекта или изменяются их внутренние свой-

ства) и присутствует в выходе (результате процесса). Тогда как *экономический ресурс* (в частности, *актив*) – это то, что (те, кто) обеспечивает протекание процесса, расходуется в той или иной форме в ходе процесса, но в выходе не присутствует (например, электроэнергия для работы линии трепания). Традиционно результат процесса представляет ценность для потребителя, которому он предназначен, тогда как *побочные продукты процесса*, в частности *отходы*, такой ценности для потребителя не представляют. В связи с этим, с одной стороны, в льняном бизнесе можно в значительных пределах варьировать результатом процесса (например, смена режима трепания льнотресты снижает или повышает выход трёпаного волокна), с другой – особенностью обработки льнотресты является наличие отходов трепания (короткого льноволокна, очёсов, технических семян, костры, пыли), которые используются иными клиентами.

Появление новых бизнес-моделей, основанных на цифровых активах, способных создавать большую ценность клиенту в традиционных бизнесах, и переход от использования данных описательного характера к «прогноznым и предписывающим» [21] обусловили необходимость включить элемент «выходные данные», что позволит не только предвидеть будущие события, но и предлагать действия в ответ на эти будущие события. Так, каждый год в льноводстве уникален, но есть сорта, допускающие раннее теребление при небольшом диаметре элементарных волокон, и участки, на которых получают более стабильный результат, чем на других. Результаты анализа данных по годам об уровне и структуре урожая с каждого участка по сортам могут привести к созданию нового бизнеса вместо традиционного их использования для планирования загрузки производственной линии.

Стандарты FASB и МСФО не определяют состав набора активов и входных данных бизнеса в определённой отрасли. Анализ работ [23–27] предполагает наличие для этих целей двух взаимосвязанных понятий, – бизнес-модели и стратегии бизнеса, – первоначальное определение которых или их последующее изменение может потребовать новых структурных решений и новых конфигураций ресурсов и активов. Стратегия бизнеса входит в блок «Процессы» и дифференцирует бизнесы с одинаковой бизнес-моделью по различным клиентам, рынкам, продуктам, создаваемой ценности. Так, льняное волокно относится к одной из пяти групп товаров – промежуточным товарам [14, с. 10] или в отечественной классификации – полуфабрикатам [12, с. 11], может различаться видом экономического предложения, свойственного поразному устроенным бизнесам. Операция «сортировка трёпаного во-

локна» изменяет место продукта на шкале «эволюции экономического предложения» [28, с. 32] при реализации разных стратегий, в частности (по возрастанию степени изменения состава активов и процессов у поставщика и клиента), управления взаимоотношениями с клиентом, управления взаимоотношениями с поставщиками или работы с клиентами, с категории «сырьевой товар» на «товар» и, далее, «услуга» при неизменности места льноволокна как промежуточного товара в классификаторе экономической деятельности.

В предложенной схеме вход процесса отделён от ресурсов и активов [29, с. 80], последние из которых разделены на материальные и нематериальные активы, с выделением нематериальных цифровых активов, а их состав определяется с учётом формулировки процесса, стратегии и бизнес-модели (рисунок).

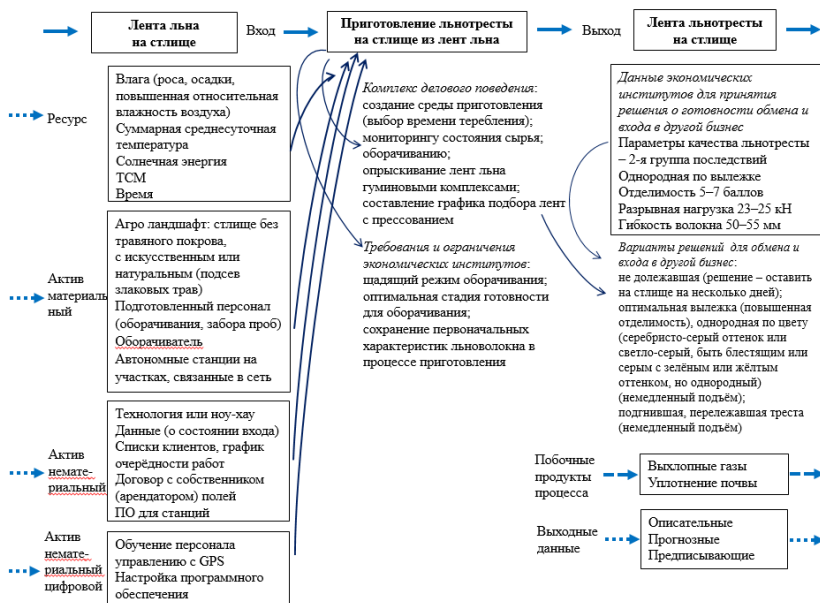


Рис. Схема устройства инфраструктурного льняного бизнеса, основанного на комплексном процессе по преобразованию первоначальных свойств входа  
Примечание. Авторская разработка

Так, состав элементов бизнеса по оказанию услуг по *приготовлению* льнотресты на стлище будет отличаться от такового бизнеса по

*оборачиванию* льнотресты на стлище, поскольку изменение единицы создаваемой ценности в соответствии с правилами позиционирования по конкурентам и партнёрам вызовет замену одного или обоих участников ключевого взаимодействия и элементы бизнес-модели, например, способ оплаты на основе созданной ценности на оплату за фактически выполненную работу. Содержание процесса детализировано в комплексе делового поведения, включая «упорядоченные задачи и/или действия, направленные на достижение бизнес-целей и выполнение деловых обязательств по созданию ценностей» [5, с. 40], которыми заменены традиционные бизнес-процессы для снижения риска превращения бизнеса в негибкую структуру. Так, мониторинг *состояния процесса вылежки* не эквивалентен мониторингу *состояния сырья*. В первом случае отслеживается более широкий спектр управляемых параметров (условий протекания процесса), определяемый возможностями и заинтересованностью заказчика. Тогда как операция *забор проб на стлище* – это элемент комплекса делового поведения по мониторингу состояния сырья (материальный актив – лаборатория контроля качества на льнозаводе, мяльно-трепальный станок и/или время работы производственной линии) и может выступать как отдельный инфраструктурный бизнес, выполняться как одним предприятием, так и несколькими, может быть передана на аутсорсинг.

Основные характеристики осуществления процесса приготовления тресты на стлище сформированы вовлекаемыми в бизнес экономическими институтами, и включают выполнение в полной мере принятых обязательств, качества преобразованного и переданного заказчику продукта (льнотресты), выполнение в полной мере принятых контрактных обязательств и законодательных требований, определяющих порядок взаимодействия с заказчиком, способность в полной мере обеспечить решение задач заказчика (указанных в спецификации и ожидаемых), отсутствие в льнотресте примесей (земли, камней, примесей), график готовности к подъёму с прессованием (неготовность при риске потери качества – совместное с заказчиком решение). При этом вероятность достижения параметров при неизменности входа, ресурса, активов изменится. Так, повышение требований к входным данным (например, высокий уровень качества лент льна) может потребовать изменения процесса с приготовления льнотресты на стлище методом росяной мочки на способ химической обработки «на корню» при наличии временного ресурса или уборку соломки льна с последующим расстилом весной на лугах при отсутствии достаточного временного ресурса, а понижение (например, тербление полеглого льна) приведёт



к выполнению операций в щадящем режиме (на пониженной скорости в безветренную погоду), отказу от ряда последующих операций, увеличивающих нарушение параллельности стеблей.

При построении схемы требуется достаточно конкретно определять выход(ы) бизнеса и связанные с ним(и) данные экономических институтов для принятия решения о готовности обмена (вход для другого бизнеса). Если не определены характеристики выхода, то существует неопределённость относительно совокупности входа, ресурсов, активов и требований к процессу бизнеса, поскольку отсутствуют критерии включения элемента в границы данного бизнеса, что приведёт к некорректному определению его состава. Так, внесение изменений в характеристики выхода (повышение отделимости льнотресты до 7 и более баллов) потребует изменения характеристик входа льняного бизнеса (определённая толщина слоя ленты льна), ресурсов (искусственное стлище с подсевом злаковых трав), активов (двурядный оборачиватель с GPS-управлением), режима осуществления комплекса действий (скрупулёзный мониторинг состояния вылежки лент, тщательное соблюдение сроков выполнения операций, щадящий режим оборачивания без нарушения параллельности стеблей).

Замена материального актива – оборачивателя или другой специальной техники нематериальным (аренда, контракт на лизинг основных средств) означает замену владения физическими активами на отношения, что облегчает баланс объекта анализа, но при сложности получения доступа к финансовым средствам и не уплате платежей лизингодателю, может привести к неполучению разрешения на технический осмотр и поставить под угрозу осуществление бизнесом ключевого взаимодействия, превратив его в набор активов.

**Заключение.** Под устройством льняного бизнеса нами понимается интегрированная совокупность организованных действий в рамках минимум одного ключевого взаимодействия производителя (создаёт ценность) и потребителя (потребляет ценность), ресурсов и активов (материальных, нематериальных, нематериальных цифровых), состав которых определяется с учётом формулировки процесса, стратегии и бизнес-модели бизнеса в одной или нескольких сферах (взаимоотношений с клиентами, разработке инновационных продуктов, инфраструктуре), которая вносит или может вносить ожидаемый вклад в создание результатов (выхода процесса, побочных продуктов, данных экономических институтов и вариантов решений для обмена и входа в другой бизнес).

Состав бизнеса имеет сходство с характеристиками экономической деятельности, отличаясь критериями классификации: экономическая деятельность ориентирована на продукт, то бизнес – на клиента. Смена экономического предложения повлечёт изменения в составе вводимых ресурсов и процессов.

Расширен перечень известных моделей устройства бизнеса за счёт предложения новой схемы устройства инфраструктурного льяного бизнеса, основанной на системной многоуровневой модели, которая кроме традиционных входа, процесса и выхода, являющегося входом для другого бизнеса и в совокупности отражающих ключевое взаимодействие двух участников, включает ресурсы, активы материальные (отделимые от бизнеса), нематериальные (неотделимые от бизнеса) и нематериальные цифровые, побочные продукты бизнеса и выходные данные, а также комплекс делового поведения, требования и ограничения экономических институтов к процессу, данные экономических институтов для принятия решения о готовности перехода к дальнейшему обмену и входу в другой бизнес, а также варианты решения, что позволило впервые сформировать их состав для выполнения основных экономических процессов (производство, потребление, распределение и обмен).

### Список литературы

1. Forrester, J. W. *Industrial Dynamics* / J. W. Forrester. – Cambridge. M.I.T. Press, 1961. – 464 p.
2. Zachman, J. A Framework for Information Systems Architecture / J. Zachman // *IBM Systems Journal*. – 1987. – Vol. 26. – Is.3. – pp. 276–292.
3. Zachman, J, Sowa, J. Extending and formalising the framework for information system architecture / J. Zachman, J. Sowa // *IBM Systems Journal*. – 1992. – Vol. 31. – Is.2. – pp. 590–616.
4. Schekkerman, J. *The Economic Benefits of Enterprise Architecture* / J. Schekkerman. – Trafford Publishing, Victoria, British Columbia, 2005. – 296 p.
5. Schekkerman, J. *How to Survive in the Jungle of Enterprise Architecture Frameworks: Creating or Choosing an Enterprise Architecture Framework* / J. Schekkerman. – 2 ed. – Trafford Publishing, Victoria, British Columbia, 2004. – 222 p.
6. *Insights into IFRS 3 Definition of a Business (Amendments to IFRS 3)* // <https://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs3>
7. *Business Combinations (Topic 805). Clarifying the Definition of a Business.* FASB 2017-01 / Financial Accounting Standards Board. – United States: Norwalk. – 2017. – 55 p.

8. Golden, R. G. Proposed Accounting Standards Update – Business Combinations (Topic 805): Clarifying the Definition of a Business / R. G. Golden [et al.]. – Norwalk: Financial Accounting Standards Board, 2015. – 34 p.
9. Hagel III J., Singer, M. Unbundling the Corporation // J. Hagel III, M. Singer// Harvard Business Review. – 1999. – Vol. 77. – Is. 2. – p. 133–141.
10. Osterwalder, A. The Business Model Ontology – a proposition in a design science approach / A. Osterwalder // These Présentée à l'École des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne. Licencié en Sciences Politiques de l'Université de Lausanne. Diplômé postgrade en Informatique et Organisation (DPIO) de l'École des HEC de l'Université de Lausanne Pour l'obtention du grade de Docteur en Informatique de Gestion, 2004. – 172 p.
11. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, Ив. Пинье; пер. с англ. М. Л. Кульнева. – М.: Альпина Пабlishер, 2017. – 288 с.
12. Виды экономической деятельности. Общегосударственный классификатор: ОКРБ 005-2011; введ. РБ 01.01.16 (взамен ОКРБ 005-2006). – Минск: Госстандарт, 2011. – 355 с.
13. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности: ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2); введ. 2014-02-01 (ред. от 07.10.2016). – Москва: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, 2014. – 309 с.
14. Methodology of short-term business statistics. Interpretation and guidelines / Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. – 101 p.
15. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition / Project Management Institute, Inc. – Newtown, 2013. – 616 p.
16. ГОСТ ИСО 9000-2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Официальное издание. – М.: Стандартиформ, 2015. – 48 с.
17. Хаммер, М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер. Пер. с англ. Т. Таланова. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – 336 с.
18. ISO 9000 Introduction and Support Package: Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems / ISO/TC 176/SC 2/N 544R3. – 12 p.
19. Glossary. – [https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/TCS-53\\_CD/\\_PUR/glossary.html#letraP](https://www-pub.iaea.org/MTCD/Publications/PDF/TCS-53_CD/_PUR/glossary.html#letraP)
20. Горбунов, А. В. Об одном определении процесса / А. В. Горбунов // Методы менеджмента качества. – 2006. – №12. – С. 12–13.
21. Hagel, J. The Big Shift in Business Models [Electronic resource] // J. Hagel // The Marketing Journal. – 2016 – №1. – Mode of access: <https://www.marketingjournal.org/the-big-shift-in-business-models-john-hagel/>. – Date of access: 30.07.2021.
22. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation / D. J. Teece// Long Range Planning, 2010. – Vol. 43. – Is. 2. – p. 172–194.

23. Bock, A. J. A simulation-based approach to business model design and organizational Change / A. J. Bock, M. Warglien, G. George // *Innovation Organization & Management*. – 2021. – Vol. 23. – Is. 1. – P. 17–43.
24. George, G., Bock, A. J., The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research / G. George, A. J. Bock // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2011. – Vol. 35. – Is. 1. – p. 83–111.
25. Magretta, J. Why business models matter / J. Magretta // *Harvard Business Review*. – 2002. – Is. 6. – p. 86–92.
26. Teece, D. J. Business models and dynamic capabilities / D. J. Teece // *Long Range Planning*. – 2018. – Vol. 51. – Is.1. – pp. 40–49.
27. Zott, C. The Business Model: Recent Developments and Future Research / C. Zott, R. Amit, L. Massa // *Journal of Management*. – 2011. – Vol. 37. – Is. 4. – pp. 1019–1042.
28. Pine II, B. J. Experiences Drive Economic Demand / B. J. Pine II, J. H. Gilmore // *Economic Trends*. – 2002. – Is. 6. – pp. 32–34.
29. Клейнер, Г. Б. Интеллектуальная теория фирмы / Г. Б. Клейнер // *Вопросы экономики*. – 2021. – № 1. – С. 73–97.

#### **Информация об авторе**

Артеменко Светлана Ивановна – старший преподаватель кафедры маркетинга УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия».  
Информация для контактов: тел. раб. 8 (02233) 79600. E-mail: arsvi@tut.by

*Материал поступил в редакцию 09.11.2021 г.*