

УДК: 338.27

EDN JUARZI

<https://www.doi.org/10.47813/rosnio-III.2024.3009>

## Особенности понятия «Бизнес-модель» в реалиях цифровой экономики

**Е.В. Калужских**

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», ул. Каменская, 56, Новосибирск, 630099, Россия

E-mail: [eka@eka10.ru](mailto:eka@eka10.ru)

**Аннотация.** В современности понятие "бизнес-модели" широко используется в научных статьях и в литературе, и часто связывается с концепцией А. Остервальдера, которая связывает бизнес-процессы компании с ее стратегией. Однако, есть разные точки зрения на понятие "бизнес-модели". Некоторые считают ее множеством процессов компании, другие связывают с инновациями или управленческим инструментом бизнеса. Сторонники Остервальдера считают бизнес-модель концепцией, которая помогает достичь стратегических целей и определяет функционирование бизнеса. Есть также дебаты между исследователями относительно того, относится ли понятие "бизнес-модели" к стратегии или отдельным категориям. Мнения раздельны, но согласны в том, что определения "бизнес-модели" различны, они могут варьироваться от стратегии до организационной теории.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, трансформация, бизнес-трансформация, понятие трансформации, организация, бизнес-процессы.

## Peculiarities of the concept of “Business Model” in the realities of the digital economy

**E.V. Kaluzhskikh**

Novosibirsk State University of Economics and Management, Kamenskaya st.,  
Novosibirsk, 630099, Russia

E-mail: [eka@eka10.ru](mailto:eka@eka10.ru)

**Abstract.** In modern times, the concept of “business model” is widely used in scientific articles and literature, and is often associated with the concept of A. Osterwalder, which links a company's business processes with its strategy. However, there are different points of view on the concept of “business model”. Some consider it as a set of company processes, others link it to innovation or a management tool of the business. Osterwalder's supporters consider the business model as a concept that helps to achieve strategic goals and defines the functioning of a business. There is also a debate among researchers as to whether the concept of business model refers to strategy or separate categories. Opinions are divided but agree that definitions of “business model” are different, they can range from strategy to organizational theory.

**Keywords:** business model, transformation, business transformation, concept of transformation, organization, business processes.

## 1. Введение

Первым автором, который предложил определение понятию «бизнес-модель» был Пол Тиммерс.[1] Согласно его определению, бизнес-модель включает в себя продукты, услуги и информационные потоки, вместе с характеристиками источников доходов и возможных выгод. Другой ученый, Джоан Магретта, описывает бизнес-модель как процесс создания продукта, который отвечает на важные вопросы теории бизнеса, определяющие клиентские ценности.[2] Но нельзя оставлять определение бизнес-модели без добавления финансовых показателей, изучая понятие со стороны экономики. Так, Ричард Хоукинс, пользуется определением для описания коммерческой связи бизнеса и рынка.[3] В настоящий момент до сих пор нет единого определения понятия «бизнес-модель», но одно можно выделить точно – это важный инструмент для изучения существования организаций.

## 2. Цель исследования

Целями данного исследования являются:

- Определение и актуализация понятия «бизнес-модель» на фундаменте академических работ и практического опыта современных компаний.
- Изучение ключевых элементов бизнес-моделей, которые подвергаются изменениям под воздействием цифровизации.
- Выделение компаний, успешно перестроивших свою деятельность для работы в условиях цифровой экономики.
- Формирование представления о будущих трендах развития бизнес-стратегий с учётом возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями.

## 3. Материалы исследования

Бизнес-модель дает возможность характеризовать основные понятия бизнеса, их связь и влияние друг на друга, а также взаимодействие с внешнеэкономической средой, что помогает создавать общую картину функционирования организации [4]. Разные бизнес-модели имеют свою специфику в разрезе продукта или услуги, технологий и особенностей рынка, где функционирует организация. Чтобы определить конкурентные преимущества, способы получения доходов и структуру расходов, нужно выделить ресурсы и

наладить процессы, необходимые для создания комплексного предложения. Для этого и можно использовать понятие бизнес-модели, как полное описание функционирования организации. В условиях экономических неопределённостей, быстрых изменениях на рынке, правильный выбор бизнес-модели один из ключевых факторов успешности организации. Рынок меняется, меняются и появляются новые, инновационные бизнес-модели, которые способствуют выживанию компаний на рынке.

Бизнес-модель — это активность компании, в рамках которой создается ценность. Важными элементами успешной бизнес-модели являются эффективность, взаимодополняемость, привязанность и новизна. Однако инновация и интеллектуальная собственность также играют важную роль. С появлением электронных рынков, компании с моделями, содержащими новые элементы, становятся более успешными, так как они улучшают свою конкурентоспособность. [5] Оценка бизнес-модели включает анализ роста прибыльности и других экономических показателей при выборе определенного фокуса. Компании, сделавшие акцент на инновациях и массовом производстве, демонстрируют высокую стоимость и рентабельность. Встречающиеся проблемы включают конфликт между двумя существующими моделями бизнеса. Для предотвращения таких противоречий были предложены стратегии: разделение, интеграция, поэтапное разделение и поэтапная интеграция.[6] Компания определяет виды деятельности, сроки выполнения, ответственных исполнителей, ресурсные и возможности компании.

Влияние развития цифровых технологий и сервисов становится все более заметно и важно для деятельности организаций. Поэтому все больше исследований посвящается изучению задач развития новых инновационных бизнес-моделей. В периоды роста конкуренции и ускорения развития современных технологий компаниям необходимо оперативно реагировать и пересматривать свои бизнес-модели. Пандемия 2020 года заставила многих задуматься и начать разрабатывать новые модели видения бизнеса с явным упором на цифровые сервисы, которые участвуют во всех процессах создания ценности продукта или услуг. Многие компании пострадали в этот период, но в то же время другие, особенно из рынка информационных технологий, заявили о себе и смогли показать положительную динамику, благодаря оперативному внедрению новых информационно-цифровых сервисов. Кризисный 2020 год дал огромный толчок для активного развития цифрового сервиса, и уже сейчас компании активно используют

маркетинговые бюджеты для усиления своих ценностей на рынке. При этом, как показывает практика, цифровой маркетинг более дешевый, но имеет возможность охватывать широкую аудиторию в более короткие сроки. Поэтому компании стали продвигать свои товары, услуги и коммуницировать с потребителями через цифровые сервисы. В сложившейся ситуации понимание стратегического развития компании приводит к корректировкам модели видения бизнеса. И одновременно, выбор правильной бизнес-модели влияет на стратегическое планирование компании, позволяет анализировать современные технологические подходы, искать дополнительные возможности привлечения потребителей и инвестиций.[7]

Таким образом, цифровая трансформация дает компаниям больше возможностей для взаимодействия с клиентами и улучшения пользовательского опыта. Она помогает компаниям быстро реагировать на потребности и требования клиентов, увеличивать эффективность маркетинговых кампаний и продаж, а также повышать уровень удовлетворенности клиентов.

Однако, в условиях быстрого развития технологий и рынка, компании могут столкнуться с проблемой устаревания своих цифровых решений и необходимости постоянного обновления их функционала.[8] И это снова приведет собственников компании к трансформации бизнеса или конкретных процессов.

Существует множество примеров успешной цифровой трансформации в различных отраслях экономики. Одним из наиболее ярких примеров является Amazon, который начал свою деятельность в качестве онлайн-магазина книг, но затем расширил свой ассортимент до различных товаров и услуг. Amazon разработал инновационные технологии и системы управления, такие как система предложения товаров, система отслеживания посылок, а также голосовой помощник Alexa, который позволяет клиентам сделать покупки голосом.

Другим примером успешной цифровой трансформации является Uber, которая изменила способ перемещения людей и перевозки грузов. Uber использует инновационные технологии, такие как GPS-навигация, мобильные приложения и системы оплаты, для улучшения процесса заказа и предоставления услуг такси. Также компания разработала систему оценки водителей и

пассажиров, что позволяет повысить качество предоставляемых услуг и безопасность.

Еще одним примером является Starbucks, который использовал цифровые технологии для улучшения своего бизнеса и взаимодействия с клиентами. Компания создала приложение для заказа напитков и еды, а также программу лояльности, позволяющую клиентам получать бонусы за каждую покупку. Кроме того, Starbucks использует цифровые технологии для управления своими запасами, улучшения качества продукции и снижения издержек.

Если рассматривать общие направления бизнес-моделей в настоящий момент, то можно выделить следующие варианты [9]:

1. Бизнес-модель подписки: предлагает клиентам регулярно платить за использование изделия или услуги, аналогично оформлению подписки на журнал или газету.
2. Бизнес-модель жизненного цикла изделий: включает гарантию достижения определенных показателей эксплуатации или экономики, вместо предоставления самих технических изделий.
3. Бизнес-модель продукта как услуги объединяет оплату за пользование продуктом и оплату за достигнутые результаты.
4. Бизнес-модели отраслевых и межотраслевых платформ: предоставляют площадку для связи поставщиков и клиентов, варьируя от производства как услуги до онлайн-агрегаторов.
5. Бизнес-модель экосистемы: объединяет независимых экономических игроков для создания комплексного решения, предоставляющего клиенту потребности и бонусы от использования продуктов внутри экосистемы.
6. Бизнес-модель повышения стоимости: на основе данных и информации позволяет монетизировать данные, использовать аналитику и предоставлять дополнительные преференции клиентам.
7. Существуют также гибридные и другие менее распространенные модели бизнеса.

#### 4. Выводы

В настоящий момент актуальный вопрос выбора стратегии развития компании и соответствующей бизнес-модели, является одним из ключевым факторов существования организаций. Но оценка эффективности той или иной бизнес-модели, с учетом современных доступных аналитических инструментов, методов и подходов, не

позволяет в полной мере подтвердить правильность выбора модели видения бизнеса, особенно это важно в кризисные периоды, и периоды экономических нестабильностей. Проблема заключается в том, что в процессе выбора бизнес-модели компании часто не учитывается связность и взаимное влияние сложности продукции на деятельность компаний. Это особенно важно для отраслей, выпускающих несложные продукты. Подход к поиску эффективной бизнес-модели должен учитывать оценку сложности цепочки ценности, технологической сложности продукции, уровня конкурентоспособности и производственных компетенций компании. На выбор конкурентной стратегии также влияют технологические возможности и уровень сложности выпускаемой продукции. Таким образом, связь между сложностью цепочки ценности, технологической сложностью продукции, конкурентоспособностью и производственными компетенциями является важным аспектом при выборе бизнес-модели компании.

### Список литературы

1. Timmers Paul. Business Models for Electronic Markets / Paul Timmers // Journal on Electronic Markets. – 1998. – № 8(2).
2. Magretta Joan. Why Business Models Matter / Joan Magretta // Harvard Business Review. – 2002. – № 80(5).
3. Hawkins Richard. The “Business Model” as a Research Problem in Electronic Commerce, SPRU / Richard Hawkins // Science and Technology Policy Research. – 2001.
4. Витер К.А. Возможности реализации управления бизнес-процессами в организации / К.А. Витер, Т.А. Кемхашвили // Российский экономический интернет-журнал. – 2018. – № 37.
5. Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организаций нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер: Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 257 с.
6. Подколзина И.А. Цифровая трансформация: опыт России и зарубежных стран / И.А. Подколзина, А.А. Перегудов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия Экономика и экологический менеджмент. – 2018. – № 1. – С. 80-91.
7. Lacity M.C. Seven steps to digital transformation / M.C. Lacity, L.P. Willcocks // MIT Sloan Management Review. – 2017. – № 59(3). – P. 17-21.

8. Petrovic Otto. Developing Business Models for eBusiness / Otto Petrovic, Christian Kittl // International Conference on Electronic Commerce 2001, Vienna. – 2001.
9. Гасман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гасман, К. Франкербергер, М. Шик. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 288 с.