

Теоретическая и прикладная экономика

*Правильная ссылка на статью:*

Швалёв Н.С. — Трансформация бизнес-модели: возможные стратегии // Теоретическая и прикладная экономика. – 2023. – № 1. DOI: 10.25136/2409-8647.2023.1.35833 EDN: TQFDZM URL: [https://nbpublish.com/library\\_read\\_article.php?id=35833](https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=35833)

## Трансформация бизнес-модели: возможные стратегии

**Швалёв Никита Сергеевич**

старший преподаватель, кафедра Международной экономики и менеджмента, ФГАОУ ВО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

620002, Россия, Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19, ауд. И-329а

✉ [nikitashv@gmail.com](mailto:nikitashv@gmail.com)



[Статья из рубрики "Менеджмент и корпоративное управление"](#)

### DOI:

10.25136/2409-8647.2023.1.35833

### EDN:

TQFDZM

### Дата направления статьи в редакцию:

29-05-2021

### Дата публикации:

04-05-2023

**Аннотация:** Аналитическая конструкция «бизнес-модель» широко используется в стратегическом менеджменте, поскольку позволяет комплексно оценить деятельность компании. Распространение информационно-коммуникационных технологий и цифровизация обуславливают необходимость переформатирования дизайна существующих бизнес-моделей. Статья посвящена систематизации стратегий трансформации бизнес-модели. Методологическая база исследования представлена совокупностью теорий стратегического менеджмента, основными из которых является теория бизнес-моделей, концептуальные принципы платформенной экономики и теории экосистем. Для достижения цели исследования использовался комплекс методов, взаимно дополняющих друг друга. Решение теоретических задач осуществлялось с применением общенаучных методов исследования, в том числе системного анализа и синтеза, моделирования, типологизации, контент-анализа. На основе терминологического анализа понятия «бизнес-модель» установлено, что теоретический каркас данного понятия не до конца сформирован. Дизайн исследования основан на последовательном анализе компонентов бизнес-модели: предложение ценности, организация бизнеса, способ монетизации, взаимодействие с потребителями, ключевые

ресурсы и взаимодействие с рынком. Конфигурация этих компонентов дает основания для формирования одной из четырех типов бизнес-моделей: ориентированной на продукт, платформу, проект или решение. Выявлено, что стратегия трансформации бизнес-модели может опираться на каждый из представленных структурных элементов. Представлены возможные типы трансформации бизнес-модели.

**Ключевые слова:**

бизнес-модель, монетизация, стратегия, ценность, кастомизация, потребители, трансформация стратегии, трансформация, ключевые ресурсы, компания

**Введение**

Исследованию бизнес-моделей в настоящее время посвящено значительное количество публикаций, ориентированных на проблематику стратегического управления. Переход от аналитической конструкции «стратегия» к конструкции «бизнес-модель» вызван переходом от долгосрочного к средне- и краткосрочному горизонту планирования, а также комплексным охватом деятельности компании [\[1, с.59\]](#). Бизнес-модель включает целый комплекс характеристик бизнеса, включая такие как ценность, логика, архитектура, процесс, бизнес и др. [\[2, с. 112\]](#).

Распространение информационно-коммуникационных технологий и тотальная диджитализация в целом предопределила появление новых форматов организации бизнеса, которые сами по себе являются инновацией, способной обеспечить компании конкурентное преимущество. Среди таких инновационных бизнес-моделей в первую очередь следует выделить платформы, широко представленные в секторах e-commerce, посреднических и консалтинговых услугах. Этот факт обуславливает необходимость переформатирования дизайна существующих бизнес-моделей.

Цель настоящего исследования – определить возможные стратегии трансформации бизнес-моделей. Реализация данной цели предполагает уточнение сути бизнес-модели и ее компонентов. В основе работы лежит идея, что последовательное (или последовательно-параллельное) изменение компонентов бизнес-модели дает различные стратегические ориентиры для ее трансформации.

**Бизнес-модель как аналитическая конструкция**

Несмотря на «точечные» упоминания термина «бизнес-модель» (см., например, [\[3,4\]](#)), его широкое использование в целях стратегического менеджмента началось в начале 2000-х годов. Foss N. J. и Saebi T. [\[5\]](#) выделили три направления исследований бизнес-моделей: основа для типологии форм бизнеса; фактор, влияющий на эффективность бизнеса; особый тип инноваций.

Туманность и фрагментарность формулировок бизнес-модели, характерная для становления какого-либо понятия в науке, сохраняется до сих пор. Авторы при исследовании бизнес-моделей делают акцент на:

- особой конфигурации компонентов бизнеса (так называемой архитектуре) [\[6-8\]](#);
- способах монетизации бизнеса [\[9\]](#);

- способах взаимодействия с клиентами и партнерами, и возникающих при этом транзакциях [\[2,10,11\]](#).

Различия в интерпретации термина объясняются его зависимостью от таких факторов, как отрасль, специфика и масштаб бизнеса, стадия жизненного цикла и др., а также тем фактом, что развитие новых форм бизнес-моделей происходит раньше их теоретического и научного осмысления. В настоящее время в исследованиях превалирует подход, изучающий бизнес-модель как особую систему, которая взаимосвязана с окружающей средой и открыта для взаимного влияния. Различные элементы бизнеса рассматриваются как составные части этой системы. [\[1, с.65\]](#)

Комплексный подход к описанию сущности бизнес-модели предполагает выделение ее компонент. Проводя наукометрический анализ бизнес-моделей, в работе [\[1\]](#) выделено 96 составных элементов бизнес-моделей. Тем не менее, значительная часть исследователей (см., например [\[12-14\]](#)) выделяет два основных компонента – *потребители и предложение ценности*. В меньшей степени упоминаются компоненты, связанные с *монетизацией, организацией и ресурсами бизнеса, а также взаимодействие с рынком*.

Представляется, что каждый из обозначенных компонентов может являться рычагом для построения трансформационной стратегии бизнес-модели.

### Стратегии трансформации бизнес-модели

Существует два ключевых основания, обуславливающие в настоящее время трансформацию бизнес-моделей [\[15; 16, с.19-27\]](#):

1) Появление у предприятий, оказывающих услуги в офф-лайн пространстве, цифровой тени. Увеличение этой цифровой тени приводит к так называемому феномену «фиджитализации», и в ряде случаев не способствует, а препятствует успехам компании. Принятие решения о том, каков основной способ предложения ценности и монетизации бизнеса – в виртуальном или реальном (физическом) пространстве – является ключевым в настоящее время.

2) Проблема гибридизации, или переход от продуктовой (осуществление разовых сделок, основанных на производстве и реализации продуктов, с независимыми транзакциями между сделками) к сервисной бизнес-модели (осуществление постоянных услуг, основанных на обслуживании продуктов/проектов, предоставление доступа к продукту).

В зависимости от стратегической ориентации бизнеса К. Линц с соавторами [\[16, с. 35\]](#) предлагают четыре типа бизнес-моделей: ориентированную на продукт, проект, платформу и решение. Расширяя данную типологию, в таблице 1 мы представили компонентный анализ данных бизнес-моделей.

Таблица 1 – Компонентный анализ различных типов бизнес-моделей

| Компоненты бизнес-модели | Типы бизнес-моделей                       |                                             |                                                      |                                      |
|--------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                          | Ориентация на продукт                     | Ориентация на платформу                     | Ориентация на проект                                 | Ориентация на решение                |
| 1.Предложение ценности   | <b>Услуги вокруг стандартизированного</b> | <b>Продукты вокруг стандартизированного</b> | <b>Услуги вокруг индивидуализированного продукта</b> | <b>Широкий ассортимент продуктов</b> |

|                              | <b>продукта:</b>                                                                  | <b>ванной услуги:</b>                                                                                    |                                                                          | <b>(решений) вокруг индивидуализированной услуги:</b>                    |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                              | 1.Полезность продукта<br>2.Уникальная технология<br>3.Соотношение «цена-качество» | 1. Виртуализация предложения.<br>2. Полезность услуги<br>3. Безопасность<br>4. Уникальная бизнес-модель. | 1. Совместное создание ценности<br>2. Уникальный продукт.                | Индивидуализация продукта, услуги технологического решения               |
| 2.Способ монетизации         | Разовые транзакции, заканчивающиеся после покупки<br>Эффект масштаба              | Повторяющиеся, непрерывные транзакции<br>Сетевые эффекты                                                 | Разовые транзакции, заканчивающиеся после покупки<br>Эффект разнообразия | Повторяющиеся, непрерывные транзакции<br>Экономия от интеграции клиентов |
| 3.Ключевые ресурсы           | Материальные активы<br>Продуктовые инновации                                      | Платформа                                                                                                | Социальный капитал<br>Человеческий капитал                               | Человеческий капитал<br>Экосистема                                       |
| 4.Взаимодействие с клиентами | Низкая кастомизация,<br>Стратегия «бритва лезвие»                                 | Низкая кастомизация<br>Легкость коммуникаций                                                             | Высокая Кастомизация                                                     | Индивидуализация<br>Легкость коммуникаций, принцип одного окна           |
| 5.Организация бизнеса        | Офф-лайн пространство<br>Стандартизация и автоматизация бизнес-процессов          | Он-лайн пространство<br>Гибкие оргструктуры                                                              | Офф-лайн пространство<br>Стандартизация и автоматизация бизнес-процессов | Офф-лайн и онлайн пространства<br>Гибкие оргструктуры                    |
| 6. Взаимодействие с рынком   | Конкуренция (competition)                                                         | Кооперация (cooperation)                                                                                 | Сокопектенция (coopetition)                                              | Сокопектенция (coopetition)                                              |

Источник: составлено автором

Определившись с базовой моделью, возможно изменение одного или нескольких компонентов, обеспечивая постепенный переход от одного ее типа к другому. Так, компании, производящие конкретный продукт, могут на основе принципов кастомизации (то есть других принципов работы с клиентами) начинать работу, предлагая отдельным сегментам потребителей отдельные индивидуализированные решения. Используя компонент «организация бизнеса», можно трансформировать каналы коммуникаций и продаж с потребителем.

Систематизация стратегий трансформации бизнес-модели представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Систематизация стратегий трансформации бизнес-модели

| Компоненты бизнес-модели     | Стратегии трансформации                                                                                                                                                                | Способ реализации                                                                                                                                       |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Предложение ценности       | Переход от создания самостоятельной ценности к сетевой интеграции путем создания оснований для платформы и экосистемы                                                                  | 1.Установление контроля над ведущей платформой, играющей роль интегратора архитектурно разнообразных предложений<br><br>2.Создание экосистемы партнеров |
| 2.Способ монетизации         | Переход от разовых продаж к абонентской плате на основе схем SLA и подписки<br><br>Переход от ценообразования, обусловленного себестоимостью к ценообразованию, обусловленному спросом | Формирование платформенных и сервисных бизнесов                                                                                                         |
| 3.Ключевые ресурсы           | Переход от материальных продуктов к электронным<br><br>Переход от использования человеческих ресурсов к технологиям искусственного интеллекта                                          | Внедрение цифровых продуктов в бизнес-модель: облачные решения, искусственный интеллект, применение bid data и т.п.                                     |
| 4.Взаимодействие с клиентами | Переход от одиночных к интегрированным ценностным предложениям<br><br>Переход от стандартизированных к кастомизированным решениям                                                      | Управление целостными, в том числе платформенными решениями<br><br>Сосредоточение на индивидуальных предложениях и решениях                             |
| 5.Организация бизнеса        | Переход от масштабируемого производства к гибкой структуре обслуживания                                                                                                                | Применение гибких организационных структур<br><br>Использование гибких форм занятости персонала                                                         |
| 6. Взаимодействие с рынком   | Переход от конкуренции к кооперации                                                                                                                                                    | Построение экосистем<br><br>Формирование уникальных рыночных ниш                                                                                        |

В качестве релевантного примера трансформации бизнес-модели компании можно предложить кейс компании Apple. Известным фактом является то, что компания появилась в 70-е годы и просуществовала до 2007 года под названием Apple Computer, Inc. Такое название было выбрано неслучайно, поскольку как нельзя лучше описывало ценностное предложение бизнес-модели на тот момент – производство компьютерной

техники. Согласно типологии К. Линца с соавторами, данная бизнес-модель может быть классифицирована как ориентированная на продукт. Производство стандартизированных компьютеров, а затем сотовых телефонов предполагало дополнительные способы монетизации в виде сервисного обслуживания, которые, тем не менее, полностью соответствовали заявленной бизнес-модели.

Появление смартфонов и технологическое лидерство Apple в данной области обусловило возможность трансформации бизнес-модели компании. Компания превратилась в устойчивую платформенную экосистему, предлагая потребителю целый перечень услуг и решений, связанных с функционированием продуктов Apple. Компании удалось «связать» в единое ценностное предложение материальный продукт (сам смартфон) и электронные продукты других производителей (приложения, программы, электронные сервисы). Такие изменения повлекли за собой взрывной рост прибыли компании за счет дополнительного источника монетизации: она получает прибыль не только от продажи технических устройств потребителям, но и 30% от выручки компаний – производителей электронных продуктов. Этот факт привел не только к росту доходов Apple, но и к увеличению рыночной власти за счет снижения количества потенциальных конкурентов (так называемой соконкуренции).

### **Заключение**

Предложенные стратегии трансформации бизнес-модели являются рамочным инструментарием для определения направлений развития организации. Вместе с тем важно понимать, что учет специфики самого бизнеса при выборе той или иной стратегии, отраслевые и региональные особенности его функционирования, уровень конкуренции на рынке и уровень рыночной власти самой организации, а также широкий перечень других факторов являются ключевым моментом при выборе стратегии трансформации.

### **Библиография**

1. Орехова С.В., Баусова Ю.С. К вопросу о феномене бизнес-модели. //Современная конкуренция, Vol.14, №1(17), с.58-75.
2. Климанов Д. Е., Третьяк О. А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 3. С. 107–130.
3. Bellman R., Clark C., Craft C., Malcolm D., Ricciardi F. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game // Operations Research. 1957. Vol. 5 (4). Pp. 469–503.
4. Konczal E. Models are for managers, not mathematicians // Journal of Systems Management. 1975. Vol. 26. No. 1. Pp. 12–15.
5. Foss N. J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? // Journal of Management. 2017. Vol. 43. No. 1. Pp. 200–227.
6. Timmers P. Business models for electronic markets // Electronic Markets. 1998. Vol. 8. No. 2. pp. 3–8.
7. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. 2005. Vol. 16. Pp. 1–25.
8. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing our business model. Harvard Business Review, 2008. Vol. 86. No. 12. pp. 50–59.
9. Weill P., Malone T., D'Urso V., Herman G., Woerner S. Do some business models

- perform better than others? A study of the 1000 largest US firms // MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226. MIT, 2004. pp. 1–40.
10. Amit R., Zott C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design // Strategic Entrepreneurship Journal. 2015. Vol. 9. Pp. 331–350.
11. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation // Long Range Planning. 2013. Vol. 46. Pp. 419–426.
12. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. М. Кульневой. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
13. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research // Journal of Management. 2011. Vol. 37. No. 4. Pp. 1019–1042.
14. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in cap-turing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 11. Pp. 529–555.
15. Орехова С.В. Предприятия промышленности: традиционная vs. электронная бизнес модель. //Terra Economicus, 2018, Т.16, №4, с.77-94.
16. Линц К., Мюллер-Стивенс Г., Циммерман А. Радикальное изменение бизнес-модели: Адаптация и выживание в конкурентной среде. – М.: Альпина паблишер, 2019. – 311с.

## Результаты процедуры рецензирования статьи

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Тема рецензируемой статьи относится к проблемной области исследований стратегического управления на микроуровне. В современных российских компаниях все чаще поднимается вопрос о переходе к новым бизнес-моделям, так как в России и в мире происходит цифровизация, связанная с распространением информационных и коммуникационных технологий, соответственно, перед бизнесом стоят новые задачи, но пока нет чёткого понимания всех процессов, охватывающих современные бизнес-стратегии. Особенно это актуально для компаний, работающих в стремительно развивающемся секторе e-commerce и Интернет-пространстве.

Статья направлена на систематизацию стратегий трансформации бизнес-модели. Ее цель состоит в выявлении компонентов бизнес-модели, которые обеспечивают выбор определенной стратегии трансформации и способ ее реализации. Решение теоретических задач осуществлялось с использованием общенаучных методов исследования, так, методологическую основу исследования составляют следующие методы научного познания: сравнительный анализ, метод аналогий, моделирование, анализ и синтез. К научной новизне статьи можно отнести попытку авторской систематизации стратегий трансформации бизнес-модели и выделение по каждой из них конкретных компонентов, однако в поддержку авторских выводов не приведено достаточное количество аргументов.

В статье прослеживается основательный подход к выбору научной литературы, список использованных источников содержит 16 источников, из них около 70% – зарубежные. В основном использованы источники хорошего качества. Также из положительных моментов публикации можем отметить наличие табличных материалов, которые позволяют читателям легче воспринимать информацию, однако таблицу 2 необходимо выровнять по ширине.

Материал статьи выстроен с соблюдением внутренней логики, тем не менее, несколько

сжато представлена информация об исследованиях других авторов по стратегическому управлению компании, также необходимо пояснить на основании чего были сделаны выводы о факторах, являющихся ключевыми при выборе стратегии трансформации. В качестве рекомендации можно посоветовать автору рассмотреть конкретный кейс по трансформации бизнес-модели предприятия/организации или компании, в рамках которого можно привести дополнительные аргументы в пользу предложенных в статье подходов.

Автору необходимо внимательно проверить статью на стилистические ошибки и опечатки оформительского характера, о которых говорилось ранее (особенно это касается табличного материала). В публикации также присутствуют опечатки и орфографические ошибки, а также пропущены слова в тексте, например: «коконкуренция», «иди» вместо «или» и т.д.

Работа не в полной мере соответствует требованиям, предъявляемым к научным исследованиям, но написана на актуальную тему, которая получит отклик среди читательской аудитории, и может быть рекомендована к публикации в научном журнале «Теоретическая и прикладная экономика» после устранения представленных замечаний.

\*Возможно, при отправке материала на рецензирование допущена техническая ошибка (не со стороны автора), так как рецензенту пришла аннотация на английском языке.

## **Результаты процедуры повторного рецензирования статьи**

*В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.*

*Со списком рецензентов издательства можно ознакомиться [здесь](#).*

Рецензируемая статья посвящена изучению возможных стратегий трансформации бизнес-модели в связи с распространением информационно-коммуникационных технологий и тотальной цифровизацией, появлением новых форматов организации бизнеса, таких инновационных бизнес-моделей как платформы, широко представленные в секторах e-commerce, посреднических и консалтинговых услугах. необходимость.

Актуальность темы исследования обусловлена переходом от аналитической конструкции «стратегия» к конструкции «бизнес-модель» в связи с сокращением горизонтов планирования в условиях турбулентной экономики, а также комплексным охватом деятельности компании в условиях появившихся возможностей для интенсификации и ускорения проведения работ в сфере стратегического планирования и управления.

Методология исследования базируется на обобщении работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных рассматриваемой проблеме.

Научная новизна представленного исследования, по мнению рецензента, заключается в выводах о необходимости переформатирования дизайна существующих бизнес-моделей, а также разработке возможных стратегий трансформации бизнес-моделей.

В представленных материалах структурно выделены следующие разделы: Введение, Бизнес-модель как аналитическая конструкция, Стратегии трансформации бизнес-модели, Заключение и Библиография.

В статье проведен ретроспективный анализ употребления термина «бизнес-модель» в научном обороте, отмечается сохраняющаяся до сих пор туманность и фрагментарность формулировок бизнес-модели, выделяются основные направления исследования бизнес-моделей в научных публикациях. Автор объясняет различия, встречающиеся в интерпретации термина «бизнес-модель», его зависимостью от масштабов бизнеса и его отраслевой специфики, стадии жизненного цикла, а также тем фактом, что развитие новых форм бизнес-моделей происходит раньше их теоретического и научного



осмысления. Далее в работе выделены два ключевых основания, обуславливающие в настоящее время трансформацию бизнес-моделей, и приведена расширенная типология бизнес-моделей, основанная на работах К. Линца, в виде отдельной таблицы представлен компонентный анализ различных типов бизнес-моделей, ориентированных на продукт, платформу, проект или решение. Выделенные 6 компонент бизнес-моделей положены в основу систематизации стратегий трансформации бизнес-модели, представленной в табличной форме с отражением стратегии трансформации и способа ее реализации.

В заключении статьи автор делает вывод о том, что на рассмотренные в статье стратегии трансформации бизнес-модели являются рамочным инструментарием для определения направлений развития организации, отмечает важность учета специфики самого бизнеса при выборе той или иной стратегии, отраслевых и региональных особенностей его функционирования, уровня конкуренции на рынке и уровня рыночной власти самой организации и других факторов.

Библиография статьи включает 16 источников – современных публикаций иностранных и отечественных ученых в периодических научных журналах. На приведенные в списке литературы источники в тексте содержатся адресные ссылки, что свидетельствует о наличии в публикации апелляции к оппонентам.

Рецензируемый материал подготовлен на актуальную тему, связан с процессами информатизации и цифровизации, содержит элементы научной новизны и практической значимости, ориентирован на трансформацию бизнес-моделей в условиях тотальной диджитализации – все это говорит о возможности его опубликования.