

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75

*Орехова С. В., док. экон. наук, заведующая кафедрой экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, bentarask@list.ru*

*Баусова Ю. С., специалист Управления по наукометрии, научно-исследовательской работе и рейтингам, Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, aceclub@list.ru*

## К вопросу о феномене бизнес-модели

JEL: L10, L14, M20, O10, УДК: 334.01

Критический анализ исследований в сфере организации и управления свидетельствует о растущем интересе к концепции бизнес-моделей в системе теорий стратегического управления. Статья посвящена систематизации теоретических представлений о феномене бизнес-моделей. На основе контент-анализа широкого массива публикаций авторы выделяют семь этапов в эволюции подходов к изучению бизнес-моделей. Определены критерии оценки, разграничивающие понятия «бизнес-модель» и «стратегия», среди которых структурный каркас, динамические способности, целевые ориентиры и др. Предложены подходы для классификации аналитической конструкции «бизнес-модель», а именно цель создания, сфера применения, фундамент для возникновения, способ передачи ценности и др. Уточнена исследовательская программа компонентного состава бизнес-модели, предполагающая обязательную оценку шести элементов: ценность, организация бизнеса, монетизация, потребители, ресурсы и рынок. Систематизация знаний в области бизнес-моделирования значительно повышает эффективность менеджмента и гибкость компаний в рамках краткосрочного горизонта планирования. Среди наиболее перспективных направлений для дальнейших исследований авторы видят продолжение типологизации моделей бизнеса, анализ их динамических способностей и эффектов их функционирования.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, стратегия, классификация бизнес-моделей, ценность, потребители, монетизация, цифровые бизнес-модели

### Постановка проблемы

Бум электронной коммерции в конце 1990-х гг. послужил главным толчком к развитию тематики бизнес-моделей (здесь и далее — БМ). Тот факт, что с крахом пузыря компаний-доткомов концепция БМ не только не исчезла, но и продолжила свое развитие, доказывает ее состоятельность и в других сферах рыночных отношений. Дальнейшее распространение интернета, развитие новых рынков и компаний, широко применяющих в бизнес-процессах технологии постиндустриального общества, изменили принципы предпринимательской деятельности и усилили интерес к проблематике бизнес-моделей.

О популярности феномена свидетельствует и растущий массив публикаций. Ученые [62; 81; 3] фиксируют неизменный тренд в сторону увеличения количества академических текстов, а также особо подчеркивают временной период 1995–2000 гг. как переломный в развитии данной концепции. Однако растущее число работ на тему бизнес-моделей оказывает и негативное влияние на целостное понимание этого феномена в силу разрозненности трактовок и подходов к его осмыслению. Практико-ориентированная направленность развития теории также объясняет разрозненность знаний относительно ее содержательного наполнения, элементов и классификации.

Поэтому цель настоящего исследования — приведение к единому знаменателю базовых теоретических представлений и определение реперных точек в понимании ключевых моментов концепции «бизнес-модель». В рамках этой цели авторами поставлен ряд задач, среди которых разграничение аналитических конструкций «бизнес-модель» и «стратегия», терминологический анализ понятия «бизнес-модель», изучение эволюции развития данного конструкта, уточнение его структуры и классификация типов бизнес-моделей.

### Бизнес-модель vs стратегия

Осмысление сущности бизнес-моделей проходило в несколько этапов, начиная с бессистемного контекстуального использования с последующей концентрацией на сфере информационных технологий заканчивая интерпретацией в качестве комплексного инструмента при принятии управленческих решений.

Начало XXI в. отмечено появлением отдельного пласта исследований, посвященных компаративному анализу бизнес-моделей и стратегии. В научной литературе отражены три подхода к сопоставлению этих концепций: бизнес-модель есть часть стратегии; стратегия является элементом БМ; модель бизнеса и стратегия представляют собой самостоятельные концепции с пересечением по ряду аспектов [3; 64]. Как подчеркивают Д. Е. Климанов и О. А. Третьяк [3, с. 115], «определение уровня анализа и добавление рыночного контекста позволяет снять разногласия по вопросу соотношения стратегии и бизнес-модели компании».

По мнению ряда ученых [70; 1], одна из главных причин разночтений — междисциплинарный характер концепции бизнес-модели, которая объединяет информационные технологии, теорию организации, стратегическое бизнес-планирование и др. В то же время можно выделить ряд очевидных отличий понятий «стратегия» и «бизнес-модель».

*1. Структура.* Конструкции «стратегия» и «бизнес-модель» обладают широкими возможностями для толкования. При анализе их структуры М. Перич и др. [64] выявили ряд дублируемых позиций: миссия, структура, сеть, организация, масштаб, конкуренция, конкуренты. Такое научное мнение было особенно характерно для рубежа XX–XXI вв. и предшествовало началу дебатов о соотношении БМ и стратегии. Нельзя говорить об особой популярности данного подхода, поскольку авторами выявлены единичные случаи упоминания. В то же время ряд других авторов (см., например, [61]) исключают из состава БМ миссию, конкуренцию, структуру компании и др., ассоциируя их главным образом с феноменом стратегии. При этом основными составляющими признаются создание ценности, потребители, ценообразование и др.

*2. Горизонт планирования.* Различия в горизонтах планирования бизнес-моделей и стратегии наглядно проиллюстрированы в работе [70, р. 203] на примере постройки дома, когда общий дизайн-проект соответствует стратегии, а индивидуальный план каждого этажа — бизнес-модели. Авторы отмечают, что изменения в плане могут стать отправной точкой для модификации всего проекта. Стратегия сфокусирована на результате в средне- и долгосрочной перспективе (вектор из будущего в настоящее), а бизнес-модель — на текущих процессах, способных изменить первоначальные стратегические ориентиры.

*3. Динамические способности.* Еще один вывод, следующий из примера с дизайн-проектом [70, р. 203], — это разная степень гибкости концепций, а точнее разное ее проявление. Аналитическая конструкция БМ предполагает высокую чувствительность компании к состоянию рынка, что позволяет ей прогнозировать спрос. Гибкость стратегии находит отражение в скорости ответной реакции на эти изменения и своевременной корректировке целей и приоритетов.

4. *Комплексность.* Авторы (например, [70; 80]) сходятся во мнении, что конструкт бизнес-модели является более комплексным и многогранным относительно стратегии. Бизнес-модель применяется для обозначения таких разноплановых понятий, как ценность, компания, логика, архитектура, процесс, бизнес и др. [3]. Д. Тис [74] подчеркивает собирательность термина «бизнес-модель» в сравнении со «стратегией», поскольку выбор последней — более детальный и скрупулезный процесс.

Комплексность БМ проявляется также в разнообразии форм ведения бизнеса. Стратегия же увязывается с планом [31], «дорожной картой», системой управленческих решений [61] и последовательностью шагов по достижению конкретной цели.

5. *Целевые ориентиры.* Обозначенные различия между стратегией и бизнес-моделью также предопределяют их разноплановость в части целеполагания. В работе [34] утверждается, что бизнес-модель, во-первых, должна содержать способ создания ценности. Во-вторых, в отличие от стратегии, БМ подразумевает когнитивную ограниченность знания и его предопределенность ранними успехами бизнеса. Таким образом, задача стратегии — выстраивание и поддержание устойчивой рыночной позиции компании с учетом конкуренции, в то время как БМ концентрируется на способах монетизации бизнеса в текущем моменте времени.

6. *Фокус внимания.* Согласно классификации бизнес-моделей А. Остервальдера и И. Пинье [9], в их основе лежат два элемента — потребитель и предложение ценности. Данный подход разделяет и ряд других исследователей [34; 82]. Значимость потребителей особенно подчеркивается при изучении многосторонних платформ, когда клиенты являются непосредственными участниками бизнеса и создают сетевые эффекты [4; 40; 40]. В фокусе внимания стратегии находится сама фирма, достижение поставленных ею целей и успешность на рынке.

### **Терминологический анализ и эволюция понятия «бизнес-модель»**

Несмотря на повышенное внимание научного сообщества к сфере бизнес-моделей, даже спустя полвека наблюдаются серьезные расхождения в их определении. Согласно исследованию [3], авторы работ по бизнес-моделям склонны предлагать собственное определение, а не опираться на уже существующие.

Первое упоминание бизнес-моделей обнаружили Р. Мустафа и Х. Вертнер [60] в статье Ф. Ланге о страховании [53]. Далее концепция бизнес-моделей упоминается в работе [28] в контексте бизнес-игр, отражающих различные аспекты экономических взаимодействий. В названии и аннотации понятие «бизнес-модель» впервые фигурирует в научной публикации [48] о подготовке студентов в сфере бизнеса и внедрении технологий в процесс обучения.

С начала 1970-х гг. термин «бизнес-модель» ассоциируется со сферой информационных технологий и применяется в значении бизнес-моделирования. В 1975 г. в свет вышла первая публикация, увязывающая бизнес-модели и сферу менеджмента, под авторством Э. Конзала [52]. Несмотря на это исследования БМ не получили тогда развития и, уступив первенство технологически-ориентированному подходу, оставались второстепенным вплоть до конца 1990-х гг.

Первая декада XXI в. традиционно считается периодом активизации исследований проблематики бизнес-моделей. Термин «бизнес-модель» выходит за рамки уже привычного контекста информационных технологий и активно распространяется на смежные (технологический менеджмент) и ранее неохваченные (международный бизнес, стратегическое планирование) сферы хозяйственной деятельности. Это позволяет принять начало 2000-х гг. за период возникновения и становления концепции БМ как экономической категории.

По данным международной научной базы Scopus, в 1997 г. количество работ на тему

бизнес-моделей составляло порядка 25, однако через два десятилетия, в 2015 г., эта цифра уже стремилась к 900. В целом за период 1972–2015 гг. в базе насчитывалась 7391 публикация по рассматриваемой тематике [42].

Динамика русскоязычных исследований в сфере БМ обнаруживает схожую тенденцию к росту числа публикаций, хотя и с некоторым опозданием. В электронной библиотеке «eLIBRARY»<sup>1</sup> первая отечественная публикация с использованием термина «бизнес-модель» датирована 2001 г.<sup>2</sup>, в названии впервые данный конструкт использован в научной статье за 2004 г.<sup>3</sup> В целом на конец 2019 г. в НЭБ проиндексировано более 4000 статей, книг и материалов конференций на исследуемую тематику (рис. 1).

Интенсификация исследований в сфере бизнес-моделей обусловила в эволюции литературных источников три основных направления [42]:

1) БМ представляет собой основу для классификации предприятий (в первую очередь электронных форм бизнеса);

2) БМ рассматривается как фактор, оказывающий влияние на результаты деятельности фирмы, а некоторые бизнес-модели демонстрируют большую эффективность в сравнении с другими, поэтому могут служить образцами для тиражирования;

3) БМ является видом инноваций.

Трудности в конкретизации сущностно-го наполнения БМ отмечал еще М. Портер, который утверждал: «Определение бизнес-

модели представляется в лучшем случае туманным и, очевидно, имеет наибольшее отношение к способу ведения бизнеса и получения прибыли. Тем не менее наличие бизнес-модели не является гарантом успешности компании» [65]. Подобного широкого определения придерживается и П. Друкер [39]: БМ есть предположения о том, как компания зарабатывает деньги<sup>4</sup>. Дальнейшая эволюция понятия «бизнес-модель» представлена в таблице 1.

Согласно таблице 1 проработанность существующих определений варьируется от весьма общих до чрезмерно детализированных. Кроме того, мы получаем подтверждение тезиса о том, что термин «бизнес-модель» обрастает все новыми деталями и уточнениями. Так, например, С.В. Орехова и О.А. Романова [8] выделяют восемь возможных вариантов трактовки понятия БМ, обусловленных целями исследования. Широкие возможности для интерпретации термина объясняются его эмпирической природой, зависимостью от множества переменных (сферы бизнеса, его масштаба, стадии жизненного цикла и др.).

Систематизация подходов к изучению бизнес-моделей представлена в таблице 2.

Согласно данным таблицы 2 взгляды на интерпретацию БМ обнаруживают ряд закономерностей. Это позволило авторам настоящей статьи разграничить этапы развития сущностных представлений бизнес-моделей (табл. 3).

Стоит отметить, что границы между этапами достаточно размыты, поскольку представленная периодизация не означает автоматического устаревания подхода и прекращения исследований с использованием его принципов. Также трактовка БМ может сочетать в себе черты двух или более существующих подходов, так как за счет

<sup>1</sup> Поиск термина «бизнес-модель» в НЭБ «eLIBRARY» осуществлялся по названию, аннотации и ключевым словам среди статей в научных журналах, книгах и материалах конференций.

<sup>2</sup> Первое проиндексированное упоминание БМ найдено в аннотации к научной статье А. Лагуна «Онлайн фокус-группы как новый метод исследований в сети Интернет», опубликованной в журнале «Маркетинг и маркетинговые исследования в России» (№ 2 за 2001 г.).

<sup>3</sup> Кизим А. А., Токарев К. В. Бизнес-модели использования Интернета в коммерческой деятельности // Финансы и кредит. 2004. № 11(149). С. 39–42.

<sup>4</sup> В данной работе Друкер не использует непосредственно термин «бизнес-модель», прибегая к понятию «теория бизнеса», т. е. совокупности предположений о деятельности фирмы.

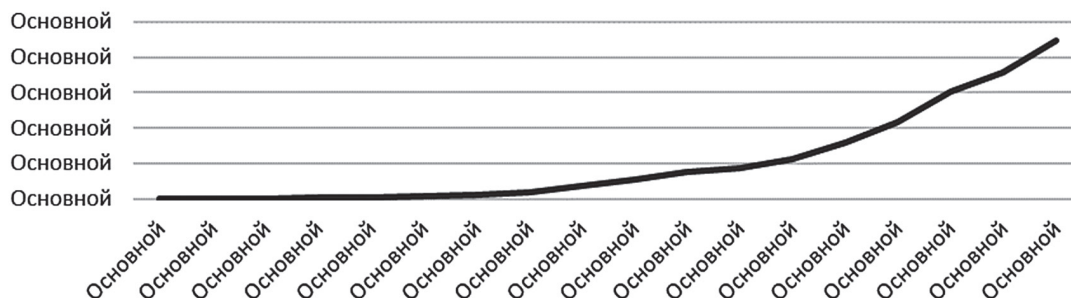


Рис. 1. Динамика российских исследований бизнес-моделей

Fig. 1. Dynamics of the Russian studies on business models

Таблица 1. Эволюция подходов к определению понятия «бизнес-модель»

Table 1. Evolution of definitions of the term “business model”

Год	Автор	Определение
1998	P. Timmers	Архитектура продуктов, услуг и информационных потоков, включающая описание различных экономических акторов, их роли, а также потенциальные выгоды и источники получения доходов [75]
2001	R. Amit, C. Zott	Содержание, структура и управление транзакциями [23]
2002	J. Magretta	Истории, объясняющие, как работают предприятия [55]
	H. Chesbrough, R. Rosenbloom	Эвристическая логика, объединяющая технический потенциал с реализацией экономической ценности [34]
2004	P. Weill, T. Malone, V. D'Urso et al.	БМ отвечает на два вопроса: 1) чем занимается компания? и 2) как она может на этом заработать? [76]
2005	A. Osterwalder, Y. Pigneur, C. Tucci	Концептуальный инструмент, содержащий набор элементов и их взаимоотношения и выражающий логику бизнеса фирмы. [62]
	M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen	Краткое представление о том, каким образом используется взаимосвязанный набор переменных решений в сферах венчурной стратегии, архитектуры и экономической науки для создания устойчивого конкурентного преимущества на определенных рынках [59]
	S. Shafer, J. Smith, J. Linder	Представление исходной логики фирмы и стратегического выбора для создания и присвоения ценности в рамках ценностной сети [70]
2007	В. Ю. Котельников	Метод устойчивого ведения бизнеса, который превращает исходные данные — ресурсы, способности компании и инновации — в экономические результаты [5]
2008	R. Amit, C. Zott	Структура взаимодействия фокальной компании с клиентами, партнерами и вендорами (цит. по: [3])
	M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann	Взаимосвязанные элементы, нацеленные на создание и доставку ценности: предложение ценности клиенту, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы [50]

Окончание табл. 1

Год	Автор	Определение
2009	Н.Д. Стрекалова	Концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса [14]
2010	R. Casadesus-Masanell, J. Ricart	Отражение реализуемой стратегии фирмы [30]
	D. Teece	Действия компании, направленные на доставку ценности потребителю, побуждающие его платить за эту ценность, и преобразующие полученные средства в прибыль [74]
2013	C. Baden-Fuller, S. Haefliger	Система, которая решает проблему идентификации клиента(ов) («кто такой клиент?»), занимается удовлетворением его нужд и монетизацией ценности [25]
	H. Chesbrough, A. di Minin, A. Piccaluga	Логическая схема, сочетающая в себе идеи, технологии и экономические результаты. Она объясняет, как посредством предпринимательских усилий организация превращает свой потенциал в новую ценность [33]
2014	A.В. Березной	Характеристики, определяющие логику бизнеса: способ создания потребительской стоимости и доставки ее потребителю; способ генерации прибыли; способ использования доступных ресурсов и процессов для обеспечения устойчивости бизнес-процессов [1]
	Д.Е. Климанов, О.А. Третьяк	БМ имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке [3]
2015	O. Doleski	Прикладная бизнес-концепция для описания, анализа и разработки процедур, лежащих в основе бизнес-результатов [36]
	R. Amit, C. Zott	Описание, как фокальная фирма присоединяется к экосистеме для выполнения действий, необходимых для удовлетворения потребностей потребителей [24]
2016	B. Wirtz, A. Pistoia, S. Ullrich, V. Gottel	Упрощенное и агрегированное представление релевантной деятельности предприятия [80]
	Р.Р. Чугумбаев	Комплексное и целостное описание бизнеса, представление его ключевых аспектов бизнеса, создающих ценность в соответствии с запросами стейкхолдеров [20]
2019	О.А. Романова	Способ организации бизнеса, отражающий экономическую логику деятельности компаний и ее партнеров, с ориентацией на создание ценности для потребителей [11]

Источник: составлено авторами.

**Таблица 2.** Подходы к определению сущности феномена «бизнес-модель»

Table 2. Approaches to defining the concept of business models

Автор(ы) систематизации подходов	Подходы	Представители
Н.Д. Стрекалова [2009]	1. Экономический. В фокусе подхода — финансово-экономические аспекты деятельности компании	D. Stewart, Q. Zhao
	2. Операционный. Внимание акцентируется на внутренних бизнес-процессах и операциях	Т. Давила, М. Эпштейн и Р. Шелтон; J. Magretta; P. Timmers

Окончание табл. 2

Автор(ы) систематизации подходов	Подходы	Представители
	3. Стратегический. Исследования сосредоточены на создании ценности в сети (поставщики, клиенты, партнеры), их взаимодействии, новых возможностях для развития	A. Slywotzky
	4. Интегрирующий. Данный подход сочетает в себе черты трех предыдущих (экономического, операционного и стратегического)	M. Morris, M. Schindehutte и J. Allen
	5. Структурный. Рассматривается совокупность взаимосвязанных ключевых подсистем бизнеса, связи между ними. Особенность данного подхода — изолированность бизнес-системы от окружающей среды	M. Mayo и G. Brown
	6. Системный. БМ рассматриваются как открытая система, взаимодействующая с окружающей средой и имеющая с ней свободный информационный обмен	A. Afuah и C. Tucci
Л. В. Фролова, Е. С. Кравченко [2012]	1. Ориентированный на бизнес-процессы. Подход, направленный внутрь предприятия. Экономическая деятельность рассматривается с точки зрения бизнес-процессов и технологий	P. Timmers; R. Amit и C. Zott; H. Chesbrough и R. Rosenbloom; C. Baden-Fuller и S. Haeglinger
	2. Ориентированный на ценность/клиента. Подход, направленный на внешнее окружение предприятия. Ориентация на ценность, создаваемую для внешних клиентов, а также на результаты деятельности	J. Magretta; P. Weill et al.; B. Wirtz et al.
W. Wirtz et al. [2016]	1. Технологический. БМ рассматривались исключительно в рамках электронного бизнеса, при применении универсального языка моделирования (UML) и др.	P. Timmers; E. Konczal; J. Hedman и T. Kalling; H.-E. Eriksson и M. Penker
	2. Стратегический. Анализ БМ проводился с точки зрения стратегического позиционирования компании	B. Mahadevan; J. Magretta; M. W. Johnson
	3. Организационный. Второстепенный и наименее популярный подход, сфокусированный на организационных аспектах бизнес-деятельности компании	M. Treacy и F. Wiersema; C. Baden-Fuller и M. S. Morgan
А. В. Трачук, Н. В. Линдер и Н. В. Убейко [2017]	1. БМ — инструмент анализа процесса извлечения прибыли	Д. Дебелак, Г. Хэмел, К. Кристенсен и Х. Кагерманн
	2. БМ — инструмент анализа порядка создания и присвоения ценности предприятием	А. Остервальдер и И. Пинье; Ч. Ким и Р. Моборн; А. Сливотски; Л. Швайцер
M. Peric, J. Durkin и V. Vitezic [2017]	1. Технологический. Акцент на ведении бизнеса онлайн	P. Timmers; S. Chen
	2. Экономический. БМ есть логика генерирования прибыли	D. J. Teece; N. Abdelkafi et al.
	3. Операционный. БМ — архитектура фирмы, позволяющая ей создавать ценность	M. Morris et al.; M. W. Johnson et al.
	4. Стратегический. Фокус на таких элементах, свойственных стратегии, как конкурентное преимущество, устойчивость и сетевое взаимодействие	S. Shafer et al.; C. Baden-Fuller и S. Haefliger

Таблица 3. Эволюция подходов к определению бизнес-моделей

Table 3. Evolution of the approaches to defining the concept of business models

Этап	Период	Содержание подхода	Представители
1. Технологический	1998–2002 гг.	Концепция бизнес-модели рассматривается в русле электронной коммерции, технологических инноваций	Timmers [1998]; Amit, Zott [2001]; Hawkins [2002]; Chesbrough, Rosenbloom [2002]
2. Финансово-экономический	2000–2005 гг.	Основное внимание уделяется финансово-экономической деятельности фирм. БМ толкуется с точки зрения получения прибыли, выявления новых источников дохода и поддержания устойчивых финансовых потоков на перспективу	Stewart, Zhao [2000]; Chesbrough, Rosenbloom [2002]; Osterwalder, Pigneur, Tucci [2005]; Teece [2010]
3. Операционный	2001–2005 гг.	БМ рассматривается как конфигурация (архитектура), позволяющая компании создавать, предлагать и доставлять ценность. Данный подход сконцентрирован на внутренних процессах и ресурсах компании, а также на управлении ими для обеспечения устойчивости	Amit, Zott [2001]; Osterwalder, Pigneur, Tucci [2005]; Teece [2010]; Wirtz et al. [2016]
4. Стратегический	2002–2005 гг.	В центре внимания — стратегические аспекты деятельности компании, ее конкурентные преимущества, рыночное позиционирование, организационные границы, идентификация стейхолдеров. Происходит разделение понятий «бизнес-модель» и «стратегия»	Magretta [2002]; Shafer et al. [2005]; Casadesus-Masanell, Ricart [2010]; Baden-Fuller, Haefliger [2013]
5. Интегрирующий	2005 г. — наст. время	Комплексный подход к определению концепции БМ, интегрирующий в себе предыдущие этапы. Данный подход берет начало с работы Морриса (2005 г.), в которой представлена иерархия трех (экономической, операционной, стратегической) стадий. Логично предположить, что данный подход также может быть распространен и на первую, технологическую, стадию	Morris, Schindehutte, Allen [2005]; Chesbrough, di Minin, Piccaluga [2013]; Doleski [2015]
6. Структурный	2008 г. — наст. время	Первостепенная роль отводится отношениям между ключевыми подсистемами бизнеса. Отличительная черта данного подхода — его замкнутость в силу игнорирования внешней среды как фактора, влияющего на бизнес-систему	Osterwalder, Pigneur [2010]; Третьяк, Климанов [2016]
7. Системный	2008 г. — наст. время	Данный подход противоположен структурному, поскольку бизнес-система взаимосвязана с окружающей средой и открыта для ее влияния; различные элементы бизнеса рассматриваются как составные части одной системы	Чесбро [2008]; Baden-Fuller, Haefliger [2013]

Источник: составлено авторами.

этого достигается более комплексное понимание термина.

Единственным исключением служит технологический этап. С момента публикации первой статьи о БМ, рассматривающей их в жесткой привязке к электронной коммерции, прошло более двух десятилетий. За это время развитие техно-

логий существенно расширило и сферу применения бизнес-моделей. Цифровая экономика является неотъемлемой частью бизнеса [2; 15] и проникает во все его сферы. На фоне новых процессов рассмотрение конструкта только в технологическом плане представляется бесперспективным.



## Структура бизнес-модели

Логичным продолжением в исследовании бизнес-модели является идентификация ее ключевых элементов. Как и в случае с трактовкой самого термина «бизнес-модель», здесь наблюдается существенная вариативность. Например, в работе [50] содержание БМ полностью сконцентрировано на структурном аспекте. Майкл Моррис и др. [59] выявили 24 элемента БМ. Аналогичные перечни в работах [70] и [62] охватывали уже более 40 элементов.

Авторами настоящей статьи проведен ретроспективный анализ исследований и выявлено 96 составных элементов бизнес-моделей. Обобщение компонентов в единые группы позволило сократить их число до 28, указанных в таблице 4.

Согласно таблице 4 наиболее распространенный элемент БМ — предложение ценности — упоминается в 70% рассмотренных публикаций. Интересно, что сторонники многокомпонентного подхода к анализу структуры БМ находятся в меньшинстве. Ретроспективный анализ позволяет выделить три периода в развитии подходов к структурированию бизнес-моделей:

1) 1998–2000 гг. — становление концепции бизнес-моделей с акцентом на финансовом аспекте;

2) 2000–2010 гг. — углубленное изучение структуры БМ; появление наиболее исчерпывающей и популярной модели А. Остервальдера;

3) 2010 г. — наст. время — обобщение компонентов бизнес-моделей и выделение ценности как их центральной составляющей.

Бизнес-модель, таким образом, представляет собой логику построения/ведения предпринимательской деятельности, использующую весь спектр доступных методов, инструментов и ресурсов и направленную на создание и предложение ценности для ее последующей монетизации и извлечения прибыли.

## Типологизация бизнес-моделей: от классификации к пониманию

В процессе изучения существующих классификаций бизнес-моделей авторы настоящей статьи столкнулись с той же проблемой, что и при исследовании их содержательного наполнения, а именно с отсутствием системного подхода, множественностью критериев и, следовательно, значительной вариативностью типологий. Особая черта исследований — «от практики к теории» — увеличивает гибкость и динамичность подходов к типологии БМ. Так, прежде чем определить 55 наиболее эффективных БМ, О. Gassmann, К. Frankenberger и М. Csik проанализировали 250 ее вариантов [43]. Ряд авторов (например, [26; 57; 41]) подчеркивают, что большинство разработанных классификаций построено на эмпирических данных.

В таблице 5 предпринята попытка систематизировать подходы к типологизации бизнес-моделей.

Наиболее известными в научной литературе являются три подхода:

1) архетипы бизнес-моделей MIT [58];

2) классификация Г. Чесбро [19];

3) классификация А. Остервальдера и И. Пинье [9].

Детали вышеперечисленных классификаций неоднократно рассматривались в академических материалах, поэтому сфокусируемся лишь на отдельных их аспектах. Первое, что необходимо отметить, — это концентрация авторов на эмпирической природе бизнес-моделей, конкретном опыте крупных компаний. Можно даже утверждать, что в данном случае термин «бизнес-модель» синонимичен понятию «лучшие практики». Подобная тенденция объясняется тем фактом, что в США используемая компанией бизнес-модель классифицируется как интеллектуальная собственность и может быть запатентована [51].

Таблица 4. Структура бизнес-модели

Table 4. Components of business models

Категория	Элемент	Число упоминаний	Источник
Ценность	Предложение	18	Drucker (1954); Mahadevan (2000); Hedman, Chesbrough (2003); Demil, Lecocq (2010); Runfola, Rosati, Guercini (2013); Abdelkafi, Tauscher (2016)
	Создание	11	Drucker (1954); Amit, Zott (2001); Shafer, Smith, Linder (2005); Richardson (2008), Bocken, Short, Rana, Evans (2014); Abdelkafi, Tauscher (2016); Орехова (2018)
	Присвоение	8	Shafer, Smith, Linder (2005); Richardson (2008); Abdelkafi, Tauscher (2016); Roome, Louche (2016); Орехова (2018)
	Сеть создания ценности	6	Hamel (2000), Mahadevan (2000); Shafer, Smith, Linder (2005); Roome, Louche (2016)
	Цепочка ценности	5	Chesbrough, Rosenbloom (2002); Chesbrough (2007); Taran, Boer, Lindgren (2015)
	Доставка	4	Richardson (2008); Bocken et al. (2014); Климанов, Третьяк (2014); Roome, Louche (2016)
	Каналы распределения	2	Osterwalder, Pigneur (2010); Климанов, Третьяк (2014)
Организация бизнеса	Стратегия	7	Timmers (1998), Wirtz (2000), Shafer, Smith, Linder (2005), Котельников (2007)
	Бизнес-деятельность	6	Timmers (1998); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Lecoq, Demil, Warnier (2006)
	Организационная структура	4	Amit, Zott (2001); Стрекалова (2009); Demil, Lecocq (2010); Климанов, Третьяк (2014)
	Продукт/услуга	3	Drucker (1954); Wirtz (2000); Teece (2010)
	Управление	2	Amit, Zott (2001); Hedman, Chesbrough (2003)
	Бизнес-процесс	1	Johnson, Christensen, Kagermann (2008)
	Содержание	1	Amit, Zott (2001)
Монетизация	Доход	9	Timmers (1998); Chesbrough (2007); Osterwalder, Pigneur (2010); Runfola, Rosati, Guercini (2013); Taran, Boer, Lindgren (2015)
	Прибыль/выгода	7	Timmers (1998); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Котельников (2007); Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Орехова (2018)
	Издержки	4	Wirtz (2000); Chesbrough, Rosenbloom (2002); Osterwalder, Pigneur (2010); Орехова (2018)
Потребители	Сегменты потребителей	6	Drucker (1954); Wirtz (2000); Hedman, Chesbrough (2003); Орехова (2018)
	Целевой рынок	6	Chesbrough, Rosenbloom (2002); Teece (2010); Runfola, Rosati, Guercini (2013); Климанов, Третьяк (2014)
	Взаимоотношения с клиентами	5	Стрекалова (2009); Osterwalder, Pigneur (2010); Taran, Boer, Lindgren (2015)
	Профиль клиента	2	Hamel (2000); Johnson, Christensen, Kagermann (2008)

Окончание табл. 4

Категория	Элемент	Число упоминаний	Источник
Ресурсы	Ресурсы	10	Wirtz (2000); Johnson, Christensen, Kagermann (2008); Стрекалова (2009); Климанов, Третьяк (2014); Орехова (2018)
	Технологии / инновации	3	Котельников (2007); Стрекалова (2009); Teece (2010)
	Факторы производства	2	Wirtz (2000); Hedman, Chesbrough (2003)
Рынок	Конкуренты	4	Hedman, Chesbrough (2003); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Котельников (2007); Стрекалова (2009)
	Маркетинг-микс	3	Timmers (1998); Morris, Schindehutte, Allen (2005); Стрекалова (2009)
	Внешняя среда	2	Lecoq, Demil, Warnier (2006); Климанов, Третьяк (2014)
	Партнеры	2	Osterwalder, Pigneur (2010); Taran, Boer, Lindgren (2015)
Элементов всего: 28			

Таблица 5. Подходы к классификации бизнес-моделей

Table 5. Approaches to classifying business models

Источник	Критерий	Классификация
Цифровые бизнес-модели		
P. Timmers (1998)	Функциональная интеграция; степень инновации	Интернет-магазин; электронная система закупок; электронный аукцион; электронный торговый центр; рынок третьей стороны; виртуальное сообщество; интегратор цепочки создания ценности; информационное посредничество; поставщик услуг цепочки создания ценности; платформа сотрудничества
M. Rappa (2000)	–	Посредническая модель; рекламная модель; модель информационного посредника; модель продавца; модель производителя; партнерская модель; модель сообщества; модель подписки; практическая модель
P. Weill и M. Vitale (2001)	Стратегические цели и предложение ценности; источники дохода; важнейшие факторы успеха; ключевые компетенции	Контент-провайдер; непосредственная работа с клиентом; поставщик набора услуг; посредник; общая инфраструктура; интегратор ценностной сети; виртуальное сообщество; целое предприятие
A. Bartelt и W. Lamersdorf (2001)	Субъект; поведение	Опубликованное предложение; опубликованный спрос; активный маркетинг; активные закупки
A. Afuah и C. Tucci (2003)	Место прибыли; модель дохода; коммерческая стратегия; модель ценообразования	Модель комиссии; рекламная модель; модель ценовой надбавки; производственная модель; реферальная модель; модель подписки; модель оплаты за оказанные услуги
P. Bambury (2006)	–	Модель библиотеки; модель бесплатной версии; модель информационного бартера; модель цифровых продуктов и цифровой доставки; модель предоставления доступа; хостинг веб-сайтов и иные интернет-услуги

Окончание табл. 5

Источник	Критерий	Классификация
B. Wirtz (2018)	Тип предлагаемой услуги	«4 C»: content (содержание), context (контекст), connection (обмен информацией), commerce (транзакции)
Традиционные (интегрированные) бизнес-модели		
Архетипы бизнес-моделей (2004), MIT Business Model Archetypes	Типы прав на активы; активы, вовлеченные в бизнес	Предприниматель; производитель; изобретатель; создатель человеческих ресурсов; финансовый трейдер; оптовый продавец/ретейлер; IP-трейдер; дистрибьютор человеческих ресурсов; владелец финансовых активов; владелец физических активов; владелец нематериальных активов; контрактор; брокер по финансовым активам; брокер по физическим активам; IP-брокер; брокер по человеческим ресурсам
A. Кулижский (2006)	Назначение (пригодные к анализу — AS IS и планированию — TO BE); уровень модели	Модели стратегического анализа; модели стратегий; модели различных систем и подходов управления качеством, финансами, персоналом и др.; референтные модели; сущностные бизнес-модели
P. Bambray (2006)	–	Почтовая модель; рекламная модель; модель подписки; модель бесплатной пробной версии; модель прямого маркетинга; модель недвижимости; модель стимулирования; B2B; комбинации вышеизложенных моделей
H. Chesbrough (2006), Business Model Framework	Масштаб инвестиций; степень открытости	Недифференцированная; дифференцированная; сегментированная; внешне ориентированная; интегрированная с инновационным процессом; адаптивная
A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010)	Business Model Canvas*	Разделение бизнес-модели; длинный хвост; многосторонние платформы; Free; открытые бизнес-модели
M. Johnson (2010)	–	Партнерский клуб; посредничество; комплектация; модель сотовой связи; модель краудсорсинга; дезинтермедиация; продажа по частям; лизинг; лоукостер; обратный цикл производства; оплата по мере пользования; бритва и лезвия; обратная бритва и лезвия; обратный аукцион; от продукта к услуге; стандартизация; подписная модель; сообщество пользователей
K. Mason, S. Mouzas (2012)	Гибкость реагирования на изменения в окружающей среде	Модель влияния партнерской сети; транзакционная БМ; франчайзинговая БМ; агентская БМ; БМ с ориентацией на продажи; БМ розничной торговли
A. С. Соколова (2016)	Цель предприятия	По направленности бизнеса: от производства; от клиента. По функциональной принадлежности: модель целеполагания; процессная; организационно-функциональная; ресурсная; бюджетная; информационная; компетентностная

\* Business Model Canvas (канва бизнес-моделей) включает в себя девять элементов: потребительские сегменты, ценностные предложения, каналы сбыта, отношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры и структура издержек.

Другая особенность упомянутых классификаций — относительная давность их разработки. Наиболее практико-ориентированный вариант А. Остервальдера и И. Пинье — «канва бизнес-моделей» (Business Model Canvas) — увидел свет в 2010 г. С тех

пор даже при учете постоянного интереса к тематике моделей бизнеса не было предложено других типологий, приблизившихся по популярности к «канве». Возможное объяснение данного феномена — разработка авторами наименьшего числа типов



**Рис. 2.** Система классификаций бизнес-моделей

**Fig. 2.** The system of business models classification

бизнес-моделей<sup>5</sup>, что позволяет избежать проблемы мультивариативности. Для сравнения, MIT разработано 16 архетипов БМ, а максимальное число, обнаруженное авторами статьи, — 18 [49]. Кроме того, «канва» — интуитивно понятный для практического применения фундамент при ответе на основополагающие вопросы бизнеса «как» и «зачем» [54].

В целом в основе большинства классификаций бизнес-моделей лежат два признака [63; 26]: индивидуальный критерий и объект. Вторая группа классификаций — по объекту — в свою очередь также может подразделяться на две подгруппы: 1) цифровые БМ,

т. е. электронный бизнес, и 2) традиционные (интегрированные) БМ, используемые «реальными» компаниями или адаптированные из интернет-среды. В некоторых типологиях учитываются как цифровые, так и традиционные формы БМ (см., например, [26]).

Мы обобщили критерии классификации бизнес-моделей (рис. 2). Для охвата всех типов бизнес-моделей целесообразно сосредоточиться на ключевых блоках их структуры: ценности, клиентах, финансах и ресурсах. Прототипом такой классификации может служить матричный подход, представленный в работе [7]. Данный подход отслеживает эволюционную трансформацию традиционных форм бизнеса в цифровую форму на основе двух отличительных критериев — способа получения дохода и дифференциации ключевых ресурсов.

<sup>5</sup> Business Model Canvas включает пять типов БМ: разделение бизнес-модели; длинный хвост; многосторонние платформы; Free; открытые бизнес-модели.

## Заключение

Бизнес-модели представляют собой относительно новый, но уже крайне востребованный феномен, нашедший отражение как в теории, так и практике менеджмента. В научной литературе о бизнес-моделях просматривается концептуальная неоднозначность, неудовлетворенность разработанными интерпретациями. Во многих исследованиях, с одной стороны, отмечена избыточность существующих толкований. С другой стороны, исследователи во многом склонны концентрироваться на отдельных гранях БМ.

Критический анализ научной литературы показывает, что существующие наработки в области бизнес-моделирования проходят этап консолидации. Намечается консенсус о БМ, в основе содержательного наполнения которой лежит концепция ценности. Продолжают проводиться аналогии между бизнес-моделью и стратегией, однако заметно смещение контекста со взаимозаменяемости на взаимодополняемость. В поле зрения ученых находятся динамические аспекты БМ, определяющие ее актуальность, продолжительность жизненного цикла и соответствие реалиям современного рынка.

С учетом сказанного среди наиболее перспективных направлений для дальнейших исследований видятся продолжение типологизации моделей бизнеса, анализ их динамических способностей и взаимодействия в рамках сетевых структур.

## Список литературы

1. Березной А. В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // Вопросы экономики. 2014. № 9. С. 65–81.
2. Вайсман Е. Д., Никифорова Н. С. Развитие динамических способностей промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Известия Уральского государственного экономического университета. 2018. Т. 19. № 3. С. 126–136.
3. 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.
4. Коваленко А. И. Проблематика исследований многосторонних платформ // Современная конкуренция. 2016. Т. 10. № 3(57). С. 64–90.
5. Котельников В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
6. Кулижский А. Глобальная конкуренция бизнес-моделей. Как выбирать и строить свою? 2006. URL: <http://www.krconsult.org/about/analytics/article/company-management/27.html>.
7. Орехова С. В. Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 4. С. 77–94.
8. Орехова С. В., Романова О. А. Трансформация бизнес-модели промышленного предприятия на разных стадиях жизненного цикла // Управленец. 2016. № 5(63). С. 2–15.
9. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
10. Паркер Дж., Альстин М. ван, Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 304 с.
11. Романова О. А. Эволюция институтов реализации современной промышленной политики // Управленец. 2019. Т. 10. № 3. С. 14–24.
12. Серова Л. С., Страхович Э. В., Чуракова И. Ю. Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий // Управленец. 2017. № 4(68). С. 53–60.
13. Соколова А. С. Формирование бизнес-модели в организации: классификация и практическое применение // Актуальные проблемы науки XXI века. 2016. № 5. С. 52–59.
14. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009. № 92. С. 95–105.
15. Сухарев О. С. Экономический рост и технологическое обновление: структурная динамика // Journal of New Economy. 2019. Т. 20. № 2. С. 30–54.
16. Трачук А. В., Линдер Н. В., Убейко Н. В. Формирование динамических бизнес-моделей компаниями электронной коммерции // Управленец. 2017. № 4(68). С. 61–74.
17. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14. № 1. С. 115–130.
18. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия. Киев: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
19. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. – 352 с.
20. Чугумбаев Р. Р. Эталонное управление на основе бизнес-модели совершенства // Учет. Анализ. Аудит. 2016. № 1. С. 58–34.
21. Abdelkafi N., Täuscher K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective // Organization & Environment. 2016. № 29. С. 74–96.
22. Afuah A., Tucci C. L. Internet business models and strategies: Text and cases. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
23. Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strategic Management Journal. 2001. № 22. С. 493–520.
24. Amit R., Zott C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design // Strategic Entrepreneurship Journal. 2015. № 9. С. 331–350.
25. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation // Long Range Planning. 2013. № 46. С. 419–426.

26. *Bambury P.* A taxonomy of internet commerce // First Monday. 2006. № 6.
27. *Bartelt A., Lamersdorf W.* A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce. In: Fiege L., Mühl G., Wilhelm U. (eds) Electronic Commerce. WELCOM 2001. Lecture Notes in Computer Science, № 2232. Springer, Berlin, Heidelberg, 2001.
28. *Bellman R., Clark C., Craft C., Malcolm D., Ricciardi F.* On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game // Operations Research. 1957. № 5 (4). C. 469–503.
29. *Bocken N. M. P., Short S., Rana P., Evans S.* A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes // Journal of Cleaner Production. 2014. № 65. C. 42–56.
30. *Casadesus-Masanell R., Ricart J.* From strategy to business models and to tactics // Long Range Planning. 2010. № 43. C. 195–215.
31. *Chandler A. D. Jr.* Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. Cambridge, 1962.
32. *Chesbrough H.* Business model innovation: it's Not just about technology anymore // Strategy & Leadership. 2007. № 35. № 6. C. 12–17.
33. *Chesbrough H., Minin A. di, Piccaluga A.* Business model innovation path. In: Cinquini L., Minin A. di, Valardo R. (eds). New business models and value creation: A service science perspective. Milano: Springer-Verlag, 2013.
34. *Chesbrough H., Rosenbloom R.* The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and Corporate Change. 2002. № 11. C. 529–555.
35. *Dima T.* The Business Model of European Football Club Competitions // Procedia Economics and Finance. 2015. 23. C. 1245–1252.
36. *Doleski O.* Integrated business model. Applying the St. Gallen management concept to business models. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
37. *Dominici G.* E-business model: A content-based taxonomy of literature // International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS). 2012. T. 1. № 7. C. 10–20.
38. *Drucker P.* The practice of management. New York: Harper Brothers, 1954.
39. *Drucker P.* The theory of business // Harvard Business Review. 1994. Sept.–Oct. C. 95–104. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
40. *Evans D. S., Schmalensee R.* Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
41. *Fielt E.* Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications // Journal of Business Models. 2013. 1(1). C. 85–105.
42. *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. T. № 43. 1. C. 200–227.
43. *Gassmann O., Frankenberger K., Csik M.* The business model navigator: 55 models that will revolutionize your business. FT Press, 2015.
44. *Goeke C., Gersch M.* Wertschöpfungstiefe und innovative Geschäftsmodelle: Am Beispiel des Bankensektors. AV Akademikerverlag, 2012.
45. *Hamel G.* Leading the revolution. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
46. *Hawkins R.* The phantom of the marketplace: Searching for new e-commerce business models. Euro CPR 2002; March, 24–26. Barcelona, 2002.
47. *Hedman J., Kalling T.* The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations // European Journal of Information Systems. 2003. № 12. C. 49–59.
48. *Jones G. M.* Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis // Accounting Review. 1960. № 3. C. 619–626.
49. *Johnson M. W.* Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Re-newal. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2010.
50. *Johnson M., Christensen C., Kagermann H.* Reinventing our business model. Harvard Business Review, 2008. T. 86. № 12. C. 50–59.
51. *Keen P., Qureshi S.* Organizational transformation through business models: A framework for business model design // Information Systems and Quantitative Analysis Faculty Proceedings. 2006. № 43. University of Nebraska.
52. *Konczal E.* Models are for managers, Not mathematicians // Journal of Systems Management. 1975. T. 26. № 1. C. 12–15.
53. *Lange F.* Insurance Research // The Journal of Marketing. 1947. T. 12. № 1. C. 66–71.
54. *Lund M., Nielsen C.* The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project // Journal of Business Models. 2014. T. 2. № 1. C. 105–121.
55. *Magretta J.* Why business models matter? // Harvard Business Review. 2002. T. 80. № 5. C. 86–92.
56. *Mahadevan B.* Business models for Internet-based E-Commerce. An Anatomy // California Management Review. 2000. T. 42. № 4. C. 55–69.
57. *Mason K., Mouzas S.* Flexible business models // European Journal of Marketing. 2012. T. 46. № 10. C. 1340–1367.
58. MIT. 2004. MIT Center for Coordination Science Working Paper. № 226. C. 1–40.
59. *Morris M., Schindehutte M., Allen J.* The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // Journal of Business Research. 2005. № 58. C. 726–735.
60. *Mustafa R., Werthner H.* Business models and business strategy – phenomenon of explicitness // International Journal of Global Business and Competitiveness. 2011. T. 6. № 1. C. 14–29.
61. *Onetti A., Zucchella A., Jones M.V., McDougall-Covin P.P.* Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms // Journal of Management and Governance. 2012. № 16. C. 337–368.
62. *Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.* Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. 2005. № 16. C. 1–25.
63. *Pateli A., Giaglis G.* A research framework for analyzing eBusiness models // European Journal of Information Systems. 2004. № 13. C. 302–314.
64. *Peric M., Durkin J., Vitezic V.* The constructs of a business model redefined: A half-century journey // SAGE Open. 2017. T. 7. № 3. C. 1–13.
65. *Porter M.* Strategy and the Internet // Harvard Business Review. 2001. T. 79. № 3. C. 63–78.
66. *Rappa M.* 2000. Managing the digital enterprise: Business models on the web. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

67. Richardson J. The business model: an integrative framework for strategy execution // *Strategic Change*. 2008. № 17. С. 133–144.
68. Roome N., Louche C. Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organisational transformation // *Organization & Environment*. 2016. № 29. С. 11–35.
69. Runfola A., Rosati M., Guercini S. New business models in online hotel distribution: Emerging private sales versus leading IDS // *Service Business*. 2013. № 7. С. 183–205.
70. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models // *Business Horizons*. 2005. № 48. С. 199–207.
71. Steininger D. M., Hölz J., Veit D. Comparing Traditional and Electronic Business Models of the Music Industry: A Content Analytical Approach. In: Grove N., Sunyaev A. (eds). *Proceedings of ConLife Academic Conference 2012*. p. 1–10.
72. Stewart D., Zhao Q. Internet marketing, business models and public policy // *Journal of Public Policy and Marketing*. 2000. № 19. С. 287–296.
73. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A Business Model Innovation Typology // *Decision Sciences*. 2015. Т. 46. № 2. С. 301–331.
74. Teece D. Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. 2010. № 43. С. 172–194.
75. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. 1998. Т. 8. № 2. С. 3–8.
76. 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. № 226. MIT, 2004. P. 1–40.
77. Weill P., Vitale M. R. *Place to space: Migrating to eBusiness models*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
78. Wirtz B. *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler, 2000.
79. Wirtz B. *Electronic business*. Gabler Verlag, 2018.
80. Wirtz B., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business models: Origin, development and future research perspectives // *Long Range Planning*. 2016. Т. 49. № 1. С. 36–54.
81. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research // *Working Paper WP-862*. June, 2010.
82. Zott C., Amit R., Massa L. The Business Model: Recent Developments and Future Research // *Journal of Management*. 2011. Т. 37. № 4. С. 1019–1042.
6. Kulizhskii A. Global'naya konkurentsia biznes-modelei. Kak vybirat' I stroit' svoyu? [Global competition of business models. How to choose and build your own?]. 2006. URL: <http://www.krconsult.org/about/analytics/article/company-management/27.html>. nIn Russian).
7. Orekhova S. V. Industrial enterprises: electronic vs. traditional business model. *TerraEconomicus*, 2018, vol. 6, no. 4, pp. 77–94. nIn Russian).
8. Orekhova S. V., Romanova O. A. Transformation of an industrial enterprise's business model at different stages of life cycle. *Upravlenets – The Manager*, 2016, no. 5(63), pp. 2–15. nIn Russian).
9. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley, 2010.
10. Parker G., Van Alstyne M., Choudary S. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You*. M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. – 304 p.
11. Romanova O. A. Evolution of institutions for new industrial policy implementation. *Upravlenets – The Manager*, 2019, vol. 10, no. 3, pp. 14–24. nIn Russian).
12. Serova L. S., Strakhovich E. V., Churakova I. Yu. Multi-sided platforms in the evolution of micro-enterprise business models. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 53–60. nIn Russian).
13. Sokolova A. S. Forming of business model in organization: classification and application. *Current Issues of Science in the 21st Century*, 2016, no. 5, pp. 52–59. nIn Russian).
14. Strelakova N. D. The concept of business models: methodology of system-based analysis. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*, 2009, no. 92, pp. 95–105. nIn Russian).
15. Sukharev O. S. Economic growth and technological renewal: Structural dynamics. *Journal of New Economy*, 2019, vol. 20, no. 2, pp. 30–54. nIn Russian).
16. Trachuk A. V., Linder N. V., Ubeyko N. V. Forming dynamic business models by e-commerce companies. *Upravlenets – The Manager*, 2017, no. 4(68), pp. 61–74. nIn Russian).
17. Tretyak O. A., Klimanov D. E. New Approach to business model analysis. *Russian Management Journal*, 2016, vol. 14, no. 1, pp. 115–130. nIn Russian).
18. Frolova L. V., Kravchenko E. S. Formirovanie biznes-modeli predpriyatiya [Formation of a business model of an enterprise]. Kiev: Tsentri uchebnoi literatury, 2012. – 384 p. nIn Russian).
19. Chesbrough H. *Open business models*. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2006.
20. Chugumbaev R. R. Benchmark management based on a business model of excellence. *Accounting. Analysis. Audit*, 2016, no. 1, pp. 58–34. nIn Russian).
21. Abdelkafi N., Tauscher K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*. 2016, vol. 29, pp. 74–96.
22. Afuah A., Tucci C. L. *Internet business models and strategies: Text and cases*. N.Y.: McGraw-Hill/Irwin, 2003.
23. Amit R., Zott C. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 2001, vol. 22, pp. 493–520.
24. Amit R., Zott C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2015, vol. 9, pp. 331–350.
25. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation. *Long Range Planning*. 2013, vol. 46, pp. 419–426.

## References

1. Bereznoy A. V. Business model innovation in competitive strategy of large corporations. *Issues of Economics*, 2014, no. 9, pp. 65–81. nIn Russian)
2. Vaisman Ye. D., Nikiforova N. S. Development of industrial enterprises' dynamic capabilities in the digital economy. *Journal of the Ural State University of Economics*, 2018, vol. 19, no. 3, pp. 126–136. nIn Russian).
3. Klimanov D. E., Tretyak O. A. Business models: major research directions and search of conceptual foundations. *Russian Management Journal*, 2014, vol. 12, no. 3, pp. 107–130. nIn Russian)/
4. Kovalenko A. I. Multisided platforms research problematic. *Journal of Modern Competition*, 2016, vol. 10, no. 3(57), pp. 64–90. nIn Russian).
5. Kotelnikov V. Yu. Novye biznes-modeli dlya novoi epokhi bystrykh peremen, dvizhimykh innovatsiyami [New business models for a new era of rapid change driven by innovation]. M.: Eksmo, 2007. – 96 p. nIn Russian).



26. Bambury P. A taxonomy of internet commerce. *First Monday*. 2006, no. 6.
27. Bartelt A., Lamersdorf W. A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce. In: Fiege L., Mühl G., Wilhelm U. (eds) *Electronic Commerce*. WEL-COM 2001. Lecture Notes in Computer Science, vol. 2232. Springer, Berlin, Heidelberg, 2001.
28. 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.
29. Bocken N. M. P., Short S., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014, vol. 65, pp. 42–56.
30. Casadesus-Masanell R., Ricart J. From strategy to business models and to tactics. *Long Range Planning*. 2010, vol. 43, pp. 195–215.
31. Chandler A. D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Cambridge, 1962.
32. Chesbrough H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 2007, vol. 35, no. 6, pp. 12–17.
33. Chesbrough H., Minin A. di, Piccaluga A. Business model innovation path. In: Cinquini L., Minin A. di, Varaldo R. (eds). *New business models and value creation: A service science perspective*. Milano: Springer-Verlag, 2013.
34. Chesbrough H., Rosenbloom R. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies/ *Industrial and Corporate Change*, 2002, vol. 11, pp. 529–555.
35. Dima T. The Business Model of European Football Club Competitions. *Procedia Economics and Finance*. 2015, vol. 23, pp. 1245–1252.
36. Doleski O. Integrated business model. Applying the St. Gallen management concept to business models. Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
37. Dominici G. E-business model: A content-based taxonomy of literature. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*. 2012, vol. 1, no. 7, pp. 10–20.
38. Drucker P. *The practice of management*. New York: Harper Brothers, 1954.
39. Drucker P. The theory of business. *Harvard Business Review*. 1994. Sept.–Oct., pp. 95–104. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
40. Evans D. S. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016.
41. Fielit E. Conceptualizing Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications. *Journal of Business Model*, 2013, vol. 1(1), pp. 85–105.
42. 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.
43. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. *The business model navigator: 55 models that will revolutionize your business*. FT Press, 2015.
44. Goeke C., Gersch M. *Wertschöpfungstiefe und innovative Geschäftsmodelle: Am Beispiel des Bankensektors*. AV Akademikerverlag, 2012.
45. Hamel G. *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
46. Hawkins R. The phantom of the marketplace: Searching for new e-commerce business models. *Euro CPR 2002*; March, 24–26. Barcelona, 2002.
47. Hedman J., Kalling T. The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 2003, vol. 12, pp. 49–59.
48. Jones G. M. Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *Accounting Review*. 1960, vol. 3, pp. 619–626.
49. Johnson M. W. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Re-newal*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2010.
50. Johnson M., Christensen C., Kagermann H. Reinventing tour business model. *Harvard Business Review*, 2008, vol. 86, no. 12, pp. 50–59.
51. Keen P., Qureshi S. Organizational transformation through business models: A framework for business model design. *Information Systems and Quantitative Analysis Faculty Proceedings*. 2006, vol. 43. University of Nebraska, 2006.
52. Konczal E. Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*. 1975, vol. 26, no. 1, pp. 12–15.
53. Lange F. Insurance Research. *The Journal of Marketing*. 1947, vol. 12, no. 1, pp. 66–71.
54. Lund M., Nielsen C. The Evolution of Network-based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Projec/ *Journal of Business Models*. 2014, vol. 2, no. 1, pp. 105–121.
55. Magretta J. Why business models matter?. *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, no. 5, pp. 86–92.
56. Mahadevan B. Business models for Internet-based E-Commerce. *An Anatomy. California Management Review*, 2000, vol. 42, no. 4, pp. 55–69.
57. Mason K., Mouzas S. Flexible business models. *European Journal of Marketing*. 2012, vol. 46, no. 10, pp. 1340–1367.
58. MIT. 2004. MIT Center for Coordination Science Working Paper no. 226, pp. 1–40.
59. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 2005, vol. 58, pp. 726–735.
60. Mustafa R., Werthner H. Business models and business strategy – phenomenon of explicitness. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. 2011, vol. 6, no. 1, pp. 14–29.
61. Onetti A., Zucchella A., Jones M. V., McDougall-Covin P. P. Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms. *Journal of Management and Governanc.*, 2012, vol. 16, pp. 337–368.
62. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information System*, 2005, vol. 16, pp. 1–25.
63. Pateli A., Giaglis G. A research framework for analyzing eBusiness models. *European Journal of Information System*, 2004, vol. 13, pp. 302–314.
64. Peric M., Durkin J., Vitezic V. The constructs of a business model redefined: A half-century journey. *SAGE Open*. 2017, vol. 7, no. 3, pp. 1–13.
65. Porter M. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 2001, vol. 79, no. 3, pp. 63–78.
66. Rappa M. 2000. Managing the digital enterprise: Business models on the web. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>.

67. Richardson J. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Chang.*, 2008, vol. 17, pp. 133–144.
68. Roome N., Louche C. Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organisational transformation. *Organization & Environmen.*, 2016, vol. 29, pp. 11–35.
69. Runfola A., Rosati M., Guercini S. New business models in online hotel distribution: Emerging private sales versus leading IDS. *Service Busines.*, 2013, vol. 7, pp. 183–205.
70. Shafer S., Smith H., Linder J. The power of business models. *Business Horizon.*, 2005, vol. 48, pp. 199–207.
71. Steininger D. M., Hölz J., Veit D. Comparing Traditional and Electronic Business Models of the Music Industry: A Content Analytical Approach. In: Grove N., Sunyaev A. (eds). *Proceedings of ConLife Academic Conference*, 2011, pp. 1–10.
72. Stewart D., Zhao Q. Internet marketing, business models and public policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 2000, vol. 19, pp. 287–296.
73. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A Business Model Innovation Typology. *Decision Sciences*, 2015, vol. 46, no. 2, pp. 301–331.
74. Teece D. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 2010, vol. 43, pp. 172–194.
75. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Market.*, 1998, vol. 8, no. 2, pp. 3–8.
76. 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. P. 1–40.
77. Weill P., Vitale M.R. Place to space: Migrating to eBusiness models. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
78. Wirtz B. *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler, 2000.
79. Wirtz B. *Electronic business*. Gabler Verlag, 2018.
80. Wirtz B., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Plannin.*, 2016, vol. 49, no. 1, pp. 36–54.
81. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Theoretical roots, recent developments, and future research. Working Paper WP-862. June, 2010.
82. 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.

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-58-75

*Orekhova S. V. Dr. Sc. (Econ.), Head of Enterprises Economics Dept., Ural State University of Economics*

*Bausova Y. S., Specialist of the Department for Scientific Research, Ural State University of Economics*

## On the Phenomenon of Business Models

Critical analysis of research studies in the field of organization and management shows that there is a growing interest in the phenomenon of business models within the system of strategic management theories. The paper systematizes the theoretical basis of the concept under examination. Having performed content analysis of a wide array of scientific publications, the authors identify seven stages in the evolution of approaches to studying business models. We clarify the evaluation criteria that distinguish the concept of business model from strategy, such as the structural framework, dynamic capabilities, goals, etc. The article proposes the approaches to classifying the analytical construct of business model, i.e. the purpose of creation, the application sphere, the basis for emergence, the way of value transfer, etc. The study clarifies the research program of the business model components, which suggests the mandatory assessment of the six elements: value, business organization, monetization, consumers, resources and the market. Systematization of knowledge in the field of business modelling significantly improve management efficiency and flexibility of companies the short run. The most promising areas for future research are further development of typologies of business models, analysis of their dynamic capabilities and effects of their functioning.

**Keywords:** business model, strategy, business model typology, value, consumer, monetization, digital business models

**About authors:** Orekhova S. V., *Dr. Sc. (Econ.);*  
Bausova Y. S., *Specialist of the Department for Scientific Research*

**For citation:** Orekhova S. V., Bausova Y. S. On the Phenomenon of Business Models. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, No. 1(77), pp. 58–75 (in Russian, abstr. in English).