

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

С. В. Орехова¹

Уральский государственный экономический университет
(Екатеринбург, Россия)

А. В. Мисюра²

Уральский государственный экономический университет
(Екатеринбург, Россия)

Ю. С. Баусова³

Уральский государственный экономический университет
(Екатеринбург, Россия)

УДК: 330.88

СТРАТЕГИЯ VS. БИЗНЕС-МОДЕЛЬ: ЭВОЛЮЦИЯ И ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Статья посвящена научному обзору тенденций и закономерностей, обуславливающих смещение исследований от стратегий к бизнес-моделям в управленческой науке. Методологический базис работы опирается на совокупность традиционных теорий, входящих в парадигму стратегического управления, а также концепции бизнес-моделей и платформенной экономики. Изучен генезис и предпосылки возникновения теоретических оснований, на которых базировалось управление бизнесом в XX–XXI вв. Исследованы различные точки зрения на соотношение понятий «стратегия» и «бизнес-модель» в менеджменте. Выделен ряд факторов, обуславливающих переход к краткосрочной модели управления фирмой. Определено, что изменение базовой аналитической конструкции в менеджменте вызвано неоднородностью элементов управления организацией; трансформацией управленческой логики «от настоящего к будущему»; включением микросреды в экосистему бизнеса и другими аспектами. Результаты научного обзора могут быть использованы в дальнейших эмпирических исследованиях и для создания методических подходов к разработке актуального управленческого инструментария на основе концепции бизнес-моделей.

Ключевые слова: бизнес-модель, стратегия, стратегическое управление, менеджмент, эволюция менеджмента.

¹ Орехова Светлана Владимировна — д.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет, e-mail: bentarask@list.ru, ORCID: 0000-0001-8357-869X.

² Мисюра Андрей Васильевич — аспирант, Уральский государственный экономический университет, e-mail: avt@proa.ru, ORCID: 0000-0001-5116-322X.

³ Баусова Юлия Сергеевна — специалист Управления по научно-исследовательской работе, Уральский государственный экономический университет, e-mail: aceclub@list.ru, ORCID: 0000-0002-5311-3901.

Цитировать статью: Орехова С. В., Мисюра А. В., Баусова Ю. С. Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2020. — № 3. — С. 160–181.

S. V. Orekhova

Ural State University of Economics
(Ekaterinburg, Russia)

A. V. Misyura

Ural State University of Economics
(Ekaterinburg, Russia)

Yu.S. Bausova

Ural State University of Economics
(Ekaterinburg, Russia)

JEL: D21, M21

STRATEGY VS. BUSINESS MODEL: EVOLUTION AND DIFFERENTIATION

The paper offers an overview of the trends and patterns behind researchers' focus shifting from strategies to business models in the sphere of management. Methodologically, the study rests on the set of traditional theories included in the strategic management paradigm, as well as the concepts of business models and platform economy. The authors examine various standpoints on the correlation between the terms "strategy" and "business model" in management and trace the genesis and prerequisites for the emergence of theoretical foundations that underlied business management in the 20th-21st centuries. We identify a number of factors behind the transition to a short-term model of company management. The paper demonstrates that a shift in the basic analytical management construct is due to heterogeneous elements of organization management, transformation of management logic "from the present to the future", the inclusion of microenvironment in the business ecosystem, etc. The research results can be of use in further empirical studies and in devising the methodological approaches to the development of relevant management tools based on the concept of business models.

Keywords: business model, strategy, strategic management, platform economy, management evolution.

To cite this document: Orekhova S. V., Misyura A. V., Bausova Yu.S. (2020) Strategy vs. business model: evolution and differentiation. Moscow University Economic Bulletin, (3), 160–181.

Введение

Размывание границ рынков, смена институционального контекста, переход на принципы экономики совместного потребления дают основания считать, что любой способ организации бизнеса (даже ремесленный) нельзя назвать традиционным. Цифровые технологии, являясь ча-

стью экономических, культурных и социальных отношений в системе производства, распределения, обмена и потребления [Силин, Анимица, 2018, с. 20], меняют механизмы управления транзакциями и в результате открывают новые способы межфирменного обмена [Шерешева, 2010] и конфигурации бизнес-моделей.

Статистика исследований демонстрирует существенный всплеск интереса к феномену «бизнес-модель» в сравнении с устоявшейся аналитической конструкцией «стратегия фирмы»¹ (см. рис. 1). Углубленному изучению проблематики бизнес-моделей посвящены специальные выпуски научных журналов² и даже профильные периодические издания³.

Стратегия как базовая управленческая схема господствует с 1960-х гг. по сей день на многих предприятиях. Этот факт объясняется простотой, логичностью и широким перечнем инструментов стратегического анализа, которые легко использовать на практике.

Концепция бизнес-модели совсем недавно перешла из «доаналитического» (термин из [Катькало, 2003, с. 8]) периода развития, основанного на кейсах конкретных компаний, в плоскость научного осмысления и систематизации теории. В самом широком смысле бизнес-модель трактуется как архитектура бизнеса, определяющая линию поведения и способы генерирования рента фирмы. Такое определение дает широкие возможности для терминологических дискуссий и «миксование» с прежними представлениями об управлении бизнесом.

Целью настоящего исследования является выявление причин взрывного интереса к феномену бизнес-моделей. Данный исследовательский вопрос предполагает поэтапное решение трех задач:

- 1) изучение эволюции теорий управления от стратегии фирмы к бизнес-модели;
- 2) критический анализ подходов к соотношению понятий «бизнес-модель» и «стратегия фирмы»;
- 3) систематизация причин (преимуществ) использования аналитической конструкции бизнес-модели в текущих экономических условиях.

¹ Отбор источников в базах данных осуществлялся по поисковым запросам «стратегия фирмы» (“strategy of firm” or “firm strategy”) и «бизнес-модель» (“business model”) в экономических разделах (в Scopus — «Business, Management and Accounting» и «Economics, Econometrics and Finance»; в Web of Science — «Economics», «Management» и «Business»; в РИНЦ — «Экономика. Экономические науки» и «Организация и управление»).

² Long Range Planning. 2010. Vol. 43. Issues 2–3. Business Models; Long Range Planning. 2013. Vol. 46. Issue 6. Managing Business Models for Innovation, Strategic Change and Value Creation; Управленец. 2017. № 4(68). Тематический выпуск «Современные бизнес-модели: сети, гибриды, платформы».

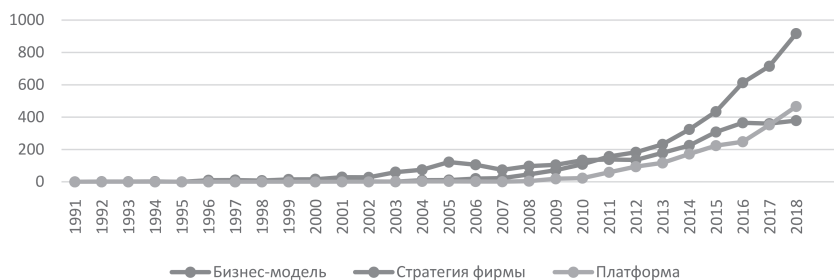
³ Journal of Business Models. Издатель: Университет Ольборга (г. Копенгаген, Дания). URL: <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM>



а) база данных Web of Science



б) база данных Scopus



в) база данных РИНЦ

Рис. 1. Статистика исследований по темам «стратегия», «бизнес-модель» и «платформа» в базах данных Web of Science, Scopus и РИНЦ за 1991–2018 гг.

Источник: составлено авторами.

Предлагаемые авторами оценки происходящих трансформаций в управленческой науке базируются на данных работ по экономике и менеджменту фирм, опубликованных в первую очередь в изданиях периодической печати. Этот методологический принцип отбора изучаемых источников следует отметить особо, поскольку оба термина — «стратегия» и «бизнес-модель» — используются довольно широко в практике других наук (например, «бизнес-модель» — в теории и анализе информационных систем, программировании; «стратегия» как некий алгоритм действий — во всех отраслях исследований, включая военное дело, медицину и пр.).

Эволюция теорий управления: от стратегии к бизнес-модели

Стратегия — установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей [Chandler, 1962, р. 16]. Наиболее полное изложение стратегии как плана предложил И. Ансофф [Ansoff, 1965]. Уже тогда была предложена последовательность шагов, создающих для предприятия «мостик» от будущего к настоящему¹.

В работах 1970-х гг. стратегическое планирование было отделено от стратегического управления [Schendel, Hatten, 1972; Mintzberg, 1978; Hofer, Schendel, 1978]. Ключевыми моментами были признаны характер принимаемых решений и учет прежних ошибок. Позже Г. Минцберг выделил три принципиальных заблуждения школы планирования: о предопределении будущего, об отделении планирования от выработки стратегии и о возможности тотальной формализации [Mintzberg, 1994].

В 1980-е гг. с усилением конкуренции возникло новое течение в парадигме стратегического управления — школа позиционирования (отраслевой подход). Ее автор, М. Портер, трактовал стратегию как «создание уникальной и ценной позиции, предполагающей различный набор действий» [Porter, 1996, р. 68]. За счет понятного методического аппарата идеи о формировании сильных рыночных позиций в отрасли получили широкое распространение у практиков и были развиты в работах о стратегических бизнес-единицах, бенчмаркинге, рыночных нишах и сегментировании.

В то же время операционализация подхода показала, что стратегии позиционирования носят краткосрочный характер и еще более усиливают внутриотраслевую конкуренцию. Эти факторы в совокупности с диффузией рынков в 1990-е гг. опять привели к пересмотру основ стратегического управления. Стратегия в этот период рассматривается как источник и механизм создания устойчивых конкурентных преимуществ. Данную логику поддерживала ресурсная и другие концепции (TQM, lean production, BPM и др.), которые связывали успех бизнеса с внутренней средой.

В 2000-х гг. рост неопределенности и сложности рынков привел к пониманию, что трудно копируемые ресурсы и процессы могут стать для компании «камнем на шее» в долгосрочной перспективе. Поэтому вектор исследований сместился в сторону проактивных стратегий, рассматриваемых как опережающее создание и развитие уникальных ресурсов, способностей и ключевых компетенций [Прахалад, Хамел, 2003].

Таким образом, эволюция научных представлений о стратегическом управлении демонстрирует его модификацию от стационарной конструкции к динамической проактивной системе показателей и действий (табл. 1).

¹ Именно в этом направлении.

Таблица 1

Эволюция концепции стратегического управления

Этапы (годы)	Господствующие концепции (теории)	Идея подхода	Причины возникновения подхода	Недостатки подхода
1-й этап — Стратегия как план				
1960-е гг.	Зарождение теорий стратегического управления (A. D. Chandler, H. I. Ansoff)	Стратегия — ключевой инструмент планирования	Рост, автоматизация и бюрократизация компаний	Стационарные представления об организации
2-й этап — Стратегия как действие				
1970-е гг.	Концепция «развивающейся стратегии» (H. Mintzberg)	Отделение стратегического управления от стратегического планирования	Снижение эффективности крупных компаний, рост конкуренции	Изменение стратегии методом проб и ошибок
1980-е гг.	Концепция конкурентных стратегий (M. Porter)	Формирование сильных рыночных позиций в отрасли	Рост конкуренции	Акцент только на внешнюю среду
3-й этап — Стратегия как источник и механизм создания устойчивых конкурентных преимуществ				
1990-е гг.	Ресурсный подход (B. Wernerfelt и др.)	Стратегия — набор шагов для формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы, имеющей организационно-управленческую природу	Смещение рынков, отраслей, обновленный рост конкуренции	Акцент только на внутреннюю среду
2000-е гг.	Теория ключевых компетенций (C. K. Prahalad, G. Hamel); Теория динамических способностей (D. Teece)	Динамический характер стратегий, самообучение фирм	Рост скорости изменений и неопределенности	Сложная операционализация подхода

Источник: составлено авторами на основе [Катякало, 2006].

Вместе с тем постоянная трансформация идеологии стратегического управления приводит к полемике мнений относительно того, как его трактовать. Эта дискуссия давно перешла в плоскость учебной литературы, тем не менее авторы так и не выработали единого подхода, предлагая считать стратегическое управление совокупностью правил [Ансофф, 1965], процессом [Shendel, Hatter, 1972; Higgins, 1983; Thompson, Strickland, 1995; Медведев, 2014], набором решений и действий [Pearce, Robinson, 1985; Гурков, 2004], проактивным стилем управления [Катькало, 2006] и пр. В целом данная концепция характеризуется: 1) управлением от будущего к настоящему; 2) ориентацией на долгосрочные цели и достижение преимуществ в сравнении с конкурентами; 3) комплексом упорядоченных решений по адаптации к окружению.

К началу XXI в. возник ряд обстоятельств, предопределивших снижение эффективности использования конструкции «стратегия фирмы». *Во-первых*, скорость и непредсказуемость вектора трансформации рынков «возвращают на землю» сторонников долгосрочного планирования. Такой подход к управлению подразумевает «выбор без выбора», поскольку при изменении стратегии компания все равно движется к ранее поставленной цели, не задаваясь вопросом, насколько эта цель желанна в меняющихся условиях.

Второе обстоятельство связано с появлением новых форм организации бизнеса — двусторонних и многосторонних платформ, экосистем, гибридов. Это дало основания для нового витка исследований эффективности фирмы и параметров, которые на нее влияют. Разработка стратегии как инструмент менеджмента в текущих условиях является весьма узким.

В-третьих, логика стратегического управления априорно предполагает подстройку к имеющимся условиям. Как отмечает Р. МакГраф, «выбор позиции в отрасли приводит к тому, что стратегический вектор довольно трудно изменить» [McGrath, 2010, p. 248]. Это означает, что вопрос креативности и инновационности уже является эндогенно заданной, зависимой от лидеров рынка и/или государства переменной.

Попытка адаптировать научную конструкцию стратегического менеджмента под эти обстоятельства привела к учету максимального количества факторов, влияющих на выбор компании (см., например: [Zollo, Minoja, Coda, 2017]). Текущее состояние бизнеса здесь тоже является одним из факторов, а фокус по-прежнему остается на его перспективах и целях. Ряд авторов говорят о «стратегическом адаптивном управлении» как синтезе регулятора и методов управления в зависимости от изменения параметров объекта или внешней среды [Плахин, 2018; Пономарев, 2017]. Такой подход позволяет осуществлять выбор альтернатив реализации цели, но не менять ее.

Таким образом, «благая» идея о необходимости смотреть в будущее и реализовывать конкретную цель на практике становится камнем прет-

кновения. Стратегия одновременно обладает свойствами детерминированности и стохастичности. Прямым следствием такой двойственности является дихотомия интерпретации стратегии фирмы. Так, в работе [Barlett, Ghoshal, 1989] доказано наличие проблем между реальными интересами менеджеров и стратегическим управлением. Гибкость на локальном уровне и централизация действий на глобальном (стратегия) никак не увязываются. Выяснено также, что инновации часто возникают на «периферии» управления, а не в системе стратегических планов фирмы.

Д. Абель предложил концепцию «двойных стратегий» [Abell, 1999], согласно которой компании должны иметь одну стратегию для настоящего, а другую — для будущего. Дж. Джонсон и А. С. Хафф [2005, с. 34] также пишут: «Исследования процессов, поведения и ресурсная теория ставят под сомнение традиционное представление о стратегии как о вотчине высшего руководства и логичном продукте грандиозных планов». Авторы вводят в оборот термин «повседневная стратегия», понимая под ним текущую эффективность и организационное поведение.

В начале XXI в. стало очевидным, что использование конструкта «стратегия фирмы» не дает внятных ответов на вопросы о «выявлении причин и механизмов различного поведения и результатов фирм» [Каткало, 2006, с. 82]. Это привело к возврату управленческой позиции предприятий от будущего к оценке состояния дел в настоящем и, как следствие, возникновению новой единицы анализа в менеджменте — бизнес-модели.

Концепция бизнес-модели: эволюция и содержание

Основы концепции «бизнес-модель» были заложены еще в работе [Drucker, 1954], однако за отправную точку принимается исследование П. Тиммерса [Timmers, 1998], опубликованное в разгар «эры доткомов». Спустя 20 лет Д. Тис [Teese, 2018, р. 41] отметил, что определений бизнес-моделей почти столько же, сколько и самих бизнес-моделей. Так, дефиниции данного термина включают архитектуру [Timmers, 1998; Doleski, 2015; Teese, 2018], истории [Magretta, 2002], логику [Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Shafer, Smith, Linder, 2005], инструмент [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Стрекалова, 2009], систему [Baden-Fuller, Haefliger, 2013], метод ведения [Котельников, 2007], организации [Романова, 2019], описания [Чугумбаев, 2016] бизнеса и др.

В целом бизнес-модель представляет собой архитектуру бизнеса (это может быть фирма, платформа, экосистема и т.д.), обуславливающую ее линию поведения в отношении способов генерирования рент. Эта линия поведения (соответственно и архитектура) регулируется во времени и пространстве в зависимости от меняющихся условий и контекстов.

Растущее число и практическая направленность исследований оказывают негативное влияние на целостное понимание феномена бизнес-мо-

делей. В работах [Foss, Saebi, 2017; Стрекалова, 2009; Фролова, Кравченко, 2012; W. Wirtz et al., 2016; Peric, Durkin, Vitezic, 2017; Fjeldstad, Snow, 2018] изучается эволюция данного вопроса. Авторская систематизация в рамках семи школ изучения бизнес-моделей [Gassman, Frankenberger, Sauer, 2016] обнаруживает ряд закономерностей в их интерпретации (табл. 2).

Таблица 2

Эволюция подходов к определению бизнес-моделей

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 выявлению новых источников дохода и поддержанию устойчивых финансовых потоков на перспективу	Stewart, Zhao [2000]; Chesbrough, Rosenbloom [2002]; Osterwalder, Pigneur, Tucci [2005]; Teece [2010]
3. Операционный	2001—2005 гг.	Бизнес-модель рассматривается как конфигурация, позволяющая компании создавать, предлагать и доставлять ценность. Концентрация на внутренних процессах и ресурсах	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. вр.	Комплексный подход к определению бизнес-модели, интегрирующий в себе предыдущие этапы	Morris, Schindehutte, Allen [2005]; Chesbrough, di Minin, Piccaluga [2013]; Doleski [2015]
6. Структурный	2008 г. — наст. вр.	Первостепенная роль отводится отношениям между ключевыми подсистемами бизнеса	Osterwalder, Pigneur [2010]; Третьяк, Климанов [2016]
7. Системный	2008 г. — наст. вр.	Предполагается, что бизнес-система взаимосвязана с окружающей средой и открыта для ее влияния	Чесбро [2008]; Baden-Fuller, Haefliger [2013]

Источник: составлено авторами.

Одновременно с уточнением терминологического аппарата бизнес-модели ведутся попытки ее структурирования. Например, работа [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008] полностью сконцентрирована на структурном аспекте бизнес-моделей; [Morris et al., 2005] выявили 24 ключевых слова — элементов бизнес-модели. Аналогичные перечни, составленные в работах [Shafer, Smith, Linder, 2005] и [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005], охватывают более 40 элементов каждый. В результате ретроспективного анализа исследований нами выявлено 96 элементов бизнес-моделей. Группировка схожих по смыслу компонентов¹ позволила сократить их число до 28 (табл. 3). Отбор источников осуществлялся среди наиболее цитируемых работ о бизнес-моделях, ставших уже классическими. Особое внимание уделено публикациям исследователей, специализирующихся на теоретических аспектах бизнес-моделей, а также с учетом эволюционных тенденций в развитии данной проблематики.

Среди главных линий в изучении бизнес-моделей в настоящее время можно назвать интерес к причинам (выгодам) их открытости (open business models (см., например: [Teece, 2018]), инновационности (business model innovation (см., например: [Foss, Saebi, 2015]) и сетевой направленности (network-based business models (см., например, [Klimanov, Tretyak, 2019])). Последний вектор исследований набирает все большую популярность, поскольку в фокусе находится уже не одна фирма, а их сеть (экосистема), что дает возможность для оценки новых аспектов эффективности отдельных субъектов рынка. Вопросы инновационности и вовлеченности в экосистемы исследуются как фактор длительности жизненного цикла бизнес-моделей [Lee, Shin, 2018].

Стратегии vs. бизнес-модели: точки пересечения

Проведенный анализ (табл. 3) показал, что структура бизнес-модели включает ряд блоков, один из которых («Организация бизнеса») очевидным образом напоминает элементы стратегического управления. Данный факт ставит перед исследователями вопрос о том, как состыкуются между собой аналитические пазлы «стратегия фирмы» и «бизнес-модель». С одной стороны, в работах выделяется ряд принципиальных отличий бизнес-модели от стратегии как 1) новой единицы анализа; 2) системного представления о том, «как делать бизнес»; 3) описания границ деятельности; 4) фокуса на создании ценности [Zott, Amit, Massa, 2011, p. 1038; Климанов, Третьяк, 2014, с. 112]. С другой стороны, вопрос примата стратегии или модели бизнеса напоминает известную задачу «о курице и яйце».

¹ Например, элемент «доход» (revenue) включает такие вариации, как «потоки поступления доходов» (revenue stream), «механизм получения дохода» (revenue mechanism), «модель получения доходов» (revenue model) и др.

Таблица 3

Структура бизнес-модели

Структурный элемент	Ресурсы	Технологии/инновации																	+
		Факторы производства					+			+									
		Ресурсы					+			+			+						
	Потребители	Целевой рынок (сегмент)						+										+	+
		Профиль клиента		+															
		Взаимоотношения с клиентами																	
		Сегменты потребителей				+			+										
	Ценность	Каналы распределения																	
		Цепочка ценности							+									+	+
		Сеть создания ценности		+	+			+			+							+	
		Доставка																	
		Присвоение										+							
		Предложение			+	+		+	+		+	+						+	+
		Создание						+			+								
		Внешняя среда												+					
	Рынок	Конкуренты								+		+							+
		Партнеры																	
		Маркетинг-микс	+										+						
		Бизнес-процесс																	
	Организация бизнеса	Управление					+			+									
Организационная структура						+													
Содержание						+													
Продукт/услуга					+														
Стратегия		+	+		+		+		+								+	+	
Бизнес-деятельность		+							+		+		+						
Издержки					+		+												
Монетизация	Доход	+		+	+												+		
	Прибыль/выгода	+					+					+						+	
	Автор(ы)	Timmers (1998)	Hamel (2000)	Mahadevan (2000)	Wirtz (2000)	Amit, Zott (2001)	Chesbrough, Rosenbloom (2002)	Hedman, Chesbrough (2003)	Shafer, Smith, Linder (2005)	Morris, Schindehutte, Allen (2005)	Lecoq, Demil, Warnier (2006)	Chesbrough (2007)	Котельников (2007)						

Автор(ы)	Структурный элемент													
	Монетизация	Организация бизнеса					Рынок				Ценность			Потребители
														Ресурсы
														Факторы производства
														Ресурсы
														Целевой рынок (сегмент)
														Профиль клиента
														Взаимоотношения с клиентами
														Сегменты потребителей
														Каналы распределения
														Цепочка ценности
														Сеть создания ценности
														Доставка
														Присвоение
														Предложение
														Создание
														Внешняя среда
														Конкуренты
														Партнеры
														Маркетинг-микс
														Бизнес-процесс
														Управление
														Организационная структура
														Содержание
														Продукт/услуга
														Стратегия
														Бизнес-деятельность
														Издержки
														Доход
														Прибыль/выгода
Johnson, Christensen, Kagermann (2008)														
Richardson (2008)														
Стрекалова (2009)														
Demil, Lecocq (2010)														
Ostervolter, Pigneur (2010)														
Teece (2010)														
Runfola, Rosati, Guercini (2013)														
Bocken, Short, Rana, Evans (2014)														
Климанов, Третьяк (2014)														
Taran, Boer, Lindgren (2015)														
Abdelkafi, Tauscher (2016)														
Roome, Louche (2016)														
Орехова (2018a)														

Проблема разграничения стратегического управления и оперативного не является новой. А. Чандлер писал: «Тезис о том, что различные организационные формы являются результатом различных моделей роста, может быть сформулирован более точно, если планирование и реализация такого роста будут пониматься как стратегия, а организационная форма, разработанная для административного управления этими возросшими в объемах видами деятельности и ресурсами, — как структура» [Chandler, 1962, р. 15–16]. Идея о том, что организационная структура есть способ реализации стратегии, поддерживалась и другими ведущими учеными по менеджменту тех лет (см., например: [Andrews, 1971; Williamson, 1975; Rumelt, 1982]).

Одновременно с этим Л. Грейнер [1972], а затем и Т. Питерс [Peters, 1992] доказывали обратную причинно-следственную связь понятий «стратегия фирмы» и «организационная структура». Их подход основывался на учете феномена path dependency и предполагал, что фирма разрабатывает стратегию на этапе создания, а затем уже выстраивает бизнес-модель. В этой связи стратегический выбор будет определяться издержками переключения одной бизнес-модели на другую в краткосрочном (первоначальные инвестиции) и среднесрочном (издержки по адаптации работников) периодах [Орехова, 2018].

Дальнейшая систематизация исследований дает представление, что на текущем этапе четкие границы между стратегией и бизнес-моделью так и не установлены (табл. 4).

Таблица 4

**Соотношение понятий «стратегия» и «бизнес-модель»
в исследованиях**

Авторы	Описание
Бизнес-модель зависит от стратегии	
А. Чандлер (1962), К. Эндрюс (1971), О. Уильямсон (1975)	Бизнес-модель рассматривается как организационная структура (уз.), которой подчинена стратегия
P. Timmers (1998), G. Hamel (2000), H. Chesbrough и R. Rosenbloom (2002)	Бизнес-модель имеет стратегическую направленность и состоит из стержневой стратегии, стратегических ресурсов, профиля клиента и цепочки создания ценности
H. Tikkanen, J.-A. Lamberg, P. Parvinen, J.-P. Kallunki (2005)	Стратегия определяет направление развития бизнес-модели, увязывает все ее компоненты
C. Zott, R. Amit (2008)	Стратегия базируется на полной информации, бизнес-модель — на фрагментарной

Авторы	Описание
Стратегия и бизнес-модель — взаимозависимые понятия	
R. G. McGrath (2010), R. Casadesus-Masanell и J. Ricart (2010)	Бизнес-модель — это способ определения стратегии, отражение реализованной стратегии фирмы. И стратегия, и модель отвечают на вопрос «как добиться устойчивых конкурентных преимуществ», но стратегия дает план во времени, а бизнес-модель — в пространстве. Связь между ними — тактика
Д. Е. Климанов и О. А. Третьяк (2014)	Приоритет бизнес-модели или стратегии зависит от факторов рынка и силы самой фирмы
Бизнес-модель и бизнес-стратегия не пересекаются	
J. Magretta (2002), M. Dubosson-Torbay, A. Osterwalder, Y. Pigneur (2002), M. Morris, M. Schindehutte, J. Allen, (2005)	Бизнес-модели имеют отношение к фундаментальным концепциям бизнеса и не принимают во внимание конкуренцию. Бизнес-модели — это структура компании. Стратегия фокусируется на конкуренции и конкурентных преимуществах, а бизнес-модель — на кооперации и создании совместных ценностей
A. Onetti, A. Zucchella, M. V. Jones, P. P. McDougall-Covin (2012)	Стратегия — это путь к достижению конкурентных преимуществ, а бизнес-модель — это одно из этих преимуществ, это вид инновации наряду с технологиями, продуктами и пр.
S. Solaimani и H. Bouwman (2012)	Бизнес-модель — это независимый промежуточный элемент между стратегией и бизнес-процессами
Стратегия зависит от бизнес-модели (стратегия — часть бизнес-модели)	
G. Hamel (2000)	Бизнес-модель всегда имеет стратегическую направленность
S. Shafer, H. Smith, J. Linder (2005)	Бизнес-модель — представление ключевой логики и стратегических инициатив
M. Peric, J. Durkin, V. Vitezic (2017)	Бизнес-модель включает ряд дублируемых со стратегией позиций: миссия, структура, сеть, организация, масштаб, конкуренция, конкуренты.
P. Keen, S. Qureshi (2006) H. Chesbrough (2007) D. J. Teece (2010)	Бизнес-модель определяет принципы, на которых строится стратегия. Стратегия нужна для дифференциации конкурентов

Представленная полемика мнений (табл. 4) существенно снижает аналитическую эффективность конструкторов «бизнес-модель» и «стратегия»

фирмы». Логичным выходом представляется выделение их принципиальных отличий (табл. 5)

Таблица 5

**Сравнительный анализ аналитических конструкций «стратегия»
и «бизнес-модель»**

Критерий сравнения	Стратегия	Бизнес-модель
Цель разработки	Выстраивание и поддержание устойчивой рыночной позиции компании с учетом конкуренции	Способы монетизации и управление ценностью
Содержание	План действий для реализации цели	Архитектура бизнеса
Временные границы	Долгосрочная, от будущего к настоящему	Краткосрочная, от настоящего к будущему
Ориентация на внешнюю/внутреннюю среду	Адаптация к внешней среде	Единая экосистема
Эффективность	Акцент на целевой эффективности и эффективности в сравнении с конкурентами	Акцент на организационной эффективности
Важность ресурсов	Учитывается при достижении цели	Учитывается при анализе различных конфигураций бизнеса
Инновации	1) Централизованы и спланированы 2) Стратегия — это инструмент внедрения инноваций	1) Децентрализованы 2) Бизнес-модель — это вид инноваций
Принцип управления	Вертикальный, сверху вниз	Горизонтальный или сетевой

Источник: составлено авторами.

С развитием идеологии бизнес-моделей ее адепты «помещают организацию в центр анализа» [Foss, Saebi, 2015]. Так, в статье [McGrath, 2010] отмечается, что концепция бизнес-модели привлекательна, потому что предполагает изменение способа, которым стратегии разрабатываются, создаются и осуществляются через «экспериментирование, прототипирование и постоянную работу» [р. 248]. Ни один из других подходов, по мнению автора, не дает руководству представления о фирмах в действии и соответственно свободы в выборе траектории развития. Эта мысль высказывается и в работе [Casadesus-Masanell, Ricart, 2010], при этом авторы также выделяют еще одно преимущество концепции бизнес-модели в сравнении со стратегическим управлением — дуализм агрегирования и детализации.

Заключение

Экономическая наука следует за вызовами реальной экономики. Рыночная диффузия в совокупности с тотальной сетевизацией и цифровизацией существенно трансформировали природу фирмы, расширили перечень ее управленческих задач, поставили вопрос о необходимости формулировки нового аналитического конструкта, которым является бизнес-модель. Отмечаемая всеми скоростью изменений диктует переход от долгосрочных планов и намерений к среднесрочным и даже краткосрочным. Соответственно, сканирование компании и ее окружения в режиме «здесь и сейчас», уточнение адекватного реалиям вектора развития значительно сокращают риски ее деятельности.

Мы выделяем три принципиальных момента, отличающих концепцию бизнес-модели от существующих подходов к управлению на основании разработки стратегии.

Во-первых, идеология бизнес-модели фокусирует внимание на экосистеме в целом (устройство и монетизация бизнеса за счет создания ценности), а не на внешнем окружении (адаптация на рынке и поиск преимуществ в сравнении с конкурентами). Расширение границ бизнеса до охвата того, что в маркетинге называется микросредой, приводит к иным представлениям о том, что считать «внутренним взаимодействием». Теперь речь все больше идет о конкуренции между сетями и адаптации к институциональной среде (макросреде), а анализ обменов перешел в плоскость изучения сетевых механизмов координации.

Во-вторых, в стратегическом управлении научный поиск осуществляется в направлении устойчивых конкурентных преимуществ, трактуемых, по Дж. Барни, как долгосрочная значимая выгода от осуществления уникальной стратегии, которая не применяется конкурентами и не может быть ими скопирована. Концепция бизнес-модели изначально признает, что все конкурентные преимущества — временные, поэтому управленческая задача заключается не в формировании устойчивых преимуществ, а в проактивном поиске новых. Бизнес-модель, имея инновационную архитектуру, сама по себе может дать преимущество в издержках, создании ценности и пр.

Можно утверждать, что концепция бизнес-модели предполагает комплексный учет всех элементов бизнеса, включая стратегию, структуру и способы взаимодействия с внешней средой. Идея о неоднородности фирм объясняется теперь не только неоднородностью ресурсов, но и дифференциацией способов генерирования рента и взаимодействия в экосистемах.

В-третьих, бизнес-модель не является однородной во времени. То, что для фирмы является целью сейчас, в будущем может не представлять ценности. Таким образом, в концепции бизнес-модели мы видим обрат-

ный вектор управленческой позиции — «от настоящего к будущему». Имеющаяся конфигурация бизнеса поддерживается path dependency, который также нужно учитывать при адекватной оценке его потенциальных результатов. Конструкт бизнес-модели позволяет системно работать с вводными, объясняющими поведение фирмы и влияющими на ее результативность.

Известным фактом является существование двух особенностей в развитии научных концепций: «эффекта маятника» в отношении роли внешней или внутренней среды в достижении конкурентных преимуществ фирмы; и «эффекта матрешки», когда каждая последующая концепция не отрицает достижений предыдущих, а вбирает в себя наиболее значимые их положения. Представленный научный обзор дает основания считать теорию бизнес-моделей скорее следующим эволюционным шагом в развитии менеджмента организаций, чем абсолютно новой концепцией. С учетом текущего состояния экономики именно такой аналитический конструкт будет полезен бизнесу в оценках и прогнозах его деятельности.

Список литературы

1. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. — СПб.: Питер, 2009.
2. *Березной А. В.* Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций // Вопросы экономики. — 2014. — № 9. — С. 65–81.
3. *Гурков И. Б.* Стратегический менеджмент организации. 2-е изд. — М.: ТЕИС, 2004.
4. *Джонсон Дж., Хафф А. С.* Повседневная инновация/повседневная стратегия // Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / пер. с англ. — СПб.: Питер, 2005.
5. *Каткало В. С.* Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // РЖМ. — 2003. — № 1. — С. 7–30.
6. *Каткало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2006.
7. *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.
8. *Котельников В. Ю.* Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. — М.: Эксмо, 2007.
9. *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации. — М.: Русская Деловая Литература, 1999.
10. *Медведев А. Г.* Международный менеджмент: стратегические решения в многонациональных компаниях: учебник. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2014.
11. *Орехова С. В.* Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель // Terra Economicus. — 2018a. — Т. 16. — № 4. — С. 77–94.
12. *Плахин А. Е.* Методология адаптивного управления промышленной парковой структурой на основе стейкхолдерского подхода // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. — 2018. — № 80(4). — С. 371–377.

13. Пономарев А. Т. Проблемно-ориентированная методология стратегического целеполагания как условие прогрессивного развития общества: социально-экономическое развитие (ч. 2) // Вопросы безопасности. — 2017. — № 4. — С. 1-12.
14. Прахалад К., Хамел Г. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. — 2003. — Вып. 3. — № 24. — С. 23–46.
15. Романова О. А. Эволюция институтов реализации современной промышленной политики // Управленец. — 2019. — Т. 10. — № 3. — С. 14–24.
16. Силин Я. П., Анимича Е. Г. Контуры формирования цифровой экономики в России // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2018. — Т. 19. — № 3. — С. 18–25.
17. Стрекалова Н. Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. — 2009. — № 92. — С. 95–105.
18. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14. — № 1. — С. 115–130.
19. Фролова Л. В., Кравченко Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия. — К.: Центр учебной литературы, 2012.
20. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. — М.: Поколение, 2008.
21. Чузунбаев Р. Р. Эталонное управление на основе бизнес-модели совершенства // Учет. Анализ. Аудит. — 2016. — № 1. — С. 58–34.
22. Шерешева М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. — М.: ГУ ВШЭ, 2010.
23. Abell D. F. Managing with Dual Strategies: Mastering the Present; Preempting the Future. — N. Y.: Free Press, 1999.
24. Abdelkafi N., Täuscher K. Business models for sustainability from a system dynamics perspective // Organization & Environment. — 2016. — Vol. 29. — P. 74–96.
25. Amit R., Zott C. Value creation in e-business // Strategic Management Journal. — 2001. — Vol. 22. — P. 493–520.
26. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy. — Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
27. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. — N. Y.: McGraw-Hill Book Co., 1965.
28. Baden-Fuller C., Giudici A., Haefliger S., Morgan M. S. Ideal types, values, profits and technologies. — L.: London School of Economics, 2015.
29. Baden-Fuller C., Haefliger S. Business models and technological innovation // Long Range Planning. — 2013. — Vol. 46. — P. 419–426.
30. Barlett C., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Corporation. — Cambridge, MA: Harvard Business Review Press, 1989.
31. 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. — P. 42–56.
32. Burney J. B. Firm recourses and sustained competitive advantage // Journal of Management. — 1991. — Vol. 17. — No. 1. — P. 99–120.
33. Casadesus-Masanell R., Ricart J. From strategy to business models and to tactics // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43. — P. 195–215.
34. Chandler A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. — Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

35. *Chesbrough H.* Business model innovation: It's not just about technology anymore // *Strategy & Leadership*. — 2007. — Vol. 35. — No. 6. — P. 12–17.
36. *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.
37. *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. — P. 529–555.
38. *Demil B., Lecocq X.* Business model evolution: In search of dynamic consistency // *Long Range Planning*. — 2010. — Vol. 43. — No. 2. — P. 227–246.
39. *Doleski O.* Integrated business model. Applying the St. Gallen management concept to business models. — Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
40. *Dubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y.* E-business model design, classification, and measurements // *Thunderbird International Business Review*. — 2002. — Vol. 44. — No. 1. — P. 5–23.
41. *Foss N. J., Saebi T.* Business Model Innovation: The Organizational Dimension. Oxford Scholarship Online: April 2015.
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. — P. 200–227.
43. *Hamel G.* Leading the revolution. — Boston: Harvard Business School Press, 2000.
44. *Hawkins R.* The phantom of the marketplace: Searching for new e-commerce business models // *Euro CPR* 2002. Barcelona, March, 24–26, 2002.
45. *Hedman J., Kalling T.* The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations // *European Journal of Information Systems*. — 2003. — Vol. 12. — P. 49–59.
46. *Higgins J. M.* Organization Policy and Strategic Management: Text and Cases. — Chicago: The Drydent Press, 1983.
47. *Hofer C. W., Schendel D.* Strategy Formulation: Analytical Concepts. — St. Paul, MN: West Publishing, 1978.
48. *Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yiu D.* Theory and Research in Strategic Management: Swings of the Pendulum // *Journal of Management*. — 1999. — Vol. 25. — No. 3. — P. 417–456.
49. *Johnson M., Christensen C., Kagermann H.* Reinventing our business model // *Harvard Business Review*. — 2008. — Vol. 86. — No. 12. — P. 50–59.
50. *Keen P., Qureshi S.* Organizational Transformation Through Business Models: A Framework for Business Model Design // *System Sciences, HICSS'06. Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference, 2006*, 8: 206b–206b.
51. *Lecocq X., Demil B., Warnier V.* Le Business Model, un Outil d'Analyse Stratégique // *L'Expansion Management Review*. — 2006. — Vol. 123. — P. 50–59.
52. *Magretta J.* Why business models matter? // *Harvard Business Review*. — 2002. — Vol. 80. — No. 5. — P. 86–92.
53. *Mahadevan B.* Business models for Internet-based E-Commerce. An Anatomy // *California Management Review*. — 2000. — Vol. 42. — No. 4. — P. 55–69.
54. *McGrath R. G.* Business Models: A Discovery Driven Approach // *Long Range Planning*. — 2010. — Vol. 43. — P. 247–261.

55. *Mintzberg H.* 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning. — N. Y.: Free press. P. 221–321.
56. *Mintzberg H.* Patterns in strategy formulation // *Management Science*. — 1978. — Vol. 24. — No. 9. — P. 934–948.
57. *Morris M., Schindehutte M., Allen J.* The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // *Journal of Business Research*. — 2005. — Vol. 58. — P. 726–735.
58. *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. — Vol. 16. — P. 337–368.
59. *Osterwalder A., Pigneur Y.* Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. — New Jersey: Wiley, 2010.
60. *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. — P. 1–25.
61. *Pearce J. A., Robinson R. B. Jr.* Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. 2d ed. — Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1985.
62. *Peric M., Durkin J., Vitezić V.* The constructs of a business model redefined: A half-century journey // *SAGE Open*. — 2017. — Vol. 7. — No. 3. — P. 1–13.
63. *Peters T.* Liberation Management. — N. Y.: Knopf, 1992.
64. *Porter M. E.* What Is Strategy? // *Harvard Business Review*. — 1996. — Vol. 74. — No. 6. — P. 61–78.
65. *Richardson J.* The business model: an integrative framework for strategy execution // *Strategic Change*. — 2008. — Vol. 17. — P. 133–144.
66. *Roome N., Louche C.* Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organizational transformation // *Organization & Environment*. — 2016. — Vol. 29. — P. 11–35.
67. *Rumelt R. P.* Diversification strategy and profitability // *Strategic Management Journal*. — 1982. — Vol. 3. — No. 4. — P. 359–369.
68. *Runfola A., Rosati M., Guercini S.* New business models in online hotel distribution: Emerging private sales versus leading IDS // *Service Business*. — 2013. — No. 7. — P. 183–205.
69. *Schendel D. E., Hatten K. J.* Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline // *Academy of Management Proceedings*. — 1972. — No. 1. — P. 99–102.
70. *Shafer S., Smith H., Linder J.* The power of business models // *Business Horizons*. — 2005. — Vol. 48. — P. 199–207.
71. *Solaimani S., Bouwman H.* A framework for the alignment of business model and business processes // *Business Process Management Journal*. — 2012. — Vol. 18. — No. 4. — P. 655–679.
72. *Stewart D., Zhao Q.* Internet marketing, business models and public policy // *Journal of Public Policy and Marketing*. — 2000. — Vol. 19. — P. 287–296.
73. *Taran Y., Boer H., Lindgren P.* A Business Model Innovation Typology // *Decision Sciences*. — 2015. — Vol. 46. — No. 2. — P. 301–331.
74. *Teece D.* Business models, business strategy and innovation // *Long Range Planning*. — 2010. — Vol. 43. — P. 172–194.
75. *Thompson A. A., Strickland A. J.* Grafting & Implementing Strategy. — IRWIN Press, 1995.

76. *Tikkanen H., Lamberg J.-A., Parvinen P., Kallunki J.-P.* Managerial cognition, action and the business model of the firm // *Management Decision*. — 2005. — Vol. 43. — No. 6. — P. 789–809.
77. *Timmers P.* Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. — 1998. — Vol. 8. — No. 2. — P. 3–8.
78. *Wernerfelt B.* A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. — 1984. — Vol. 2. — No. 2. — P. 171–180.
79. *Williamson O. E.* *Markets and Hierarchies*. N. Y.: Free Press, 1975.
80. *Wirtz B.* *Electronic Business*. Wiesbaden: Gabler, 2000.
81. *Wirtz B., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V.* Business models: Origin, development and future research perspectives // *Long Range Planning*. — 2016. — Vol. 49. — No. 1. — P. 36–54.
82. *Zollo M., Minoja M., Coda V.* Toward an integrated theory of strategy // *Strategic Management Journal*. — 2017. — Vol. 39. — P. 1753–1778.
83. *Zott C., Amit R.* The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance // *Strategic Management Journal*. — 2008. — Vol. 29. — No. 1. — P. 1–26.
84. *Zott C., Amit R., Massa L.* The Business Model: Recent Developments and Future Research // *Journal of Management*. — 2011. — Vol. 37. — No. 4. — P. 1019–1042.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Roman Alphabet

1. *Ansoff I.* *Strategicheskiy menedzhment*. Klassicheskoe izdanie. — SPb.: Piter, 2009.
2. *Bereznoy A. V.* Innovatsionnye biznes-modeli v konkurentnoy strategii krupnykh korporatsiy // *Voprosy ekonomiki*. — 2014. — № 9. — S. 65–81.
3. *Gurkov I. B.* *Strategicheskiy menedzhment organizatsii*. 2-e izd. — M.: TEIS, 2004.
4. *Dzhonson Dzh., Khaff A. S.* Povsednevnyaya innovatsiya/povsednevnyaya strategiya // *Khemel G., Prakhlad K., Tomas G., O'Nil D.* *Strategicheskaya gibkost' / per. s angl.* — SPb.: Piter, 2005.
5. *Kat'kalo V. S.* Iskhodnye kontseptsii strategicheskogo upravleniya i ikh sovremennaya otsenka // *RZhM*. — 2003. — № 1. — S. 7–30.
6. *Kat'kalo V. S.* *Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya*. — SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta», 2006.
7. *Klimanov D. E., Tret'yak O. A.* Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski soderzhatel'nogo fundamenta kontseptsii // *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. — 2014. — T. 12. — № 3. — S. 107–130.
8. *Kotel'nikov V. Yu.* Novye biznes-modeli dlya novoy epokhi bystrykh peremen, dvizhimykh innovatsiyami. — M.: Eksmo, 2007.
9. *Lafta Dzh. K.* *Effektivnost' menedzhmenta organizatsii*. — M.: Russkaya Delovaya Literatura, 1999.
10. *Medvedev A. G.* *Mezhdunarodnyy menedzhment: strategicheskie resheniya v mnogonatsional'nykh kompaniyakh: uchebnik*. — SPb.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta», 2014.
11. *Orekhova S. V.* Promyshlennyye predpriyatiya: elektronnyaya vs. traditsionnyaya biznes-model' // *Terra Economicus*. — 2018. — T. 16. — № 4. — S. 77–94.
12. *Plakhin A. E.* Metodologiya adaptivnogo upravleniya promyshlennoy parkovoy strukturoy na osnove steekholderskogo podkhoda // *Vestnik Voronezhskogo go-*

- sudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologiy. — 2018. — № 80(4). — S. 371–377.
13. *Ponomarev A. T.* Problemno-orientirovannaya metodologiya strategicheskogo tselepolaganiya kak uslovie progressivnogo razvitiya obshchestva: sotsial'no-ekonomicheskoe razvitiye (ch. 2) // *Voprosy bezopasnosti*. — 2017. — № 4. — S. 1–12.
 14. *Prakhalad K., Khmel G.* Klyuchevaya kompetentsiya korporatsii // *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*. Ser. 8. — 2003. — Vyp. 3. — № 24. — S. 23–46.
 15. *Romanova O. A.* Evolyutsiya institutov realizatsii sovremennoy promyshlennoy politiki // *Upravlenets*. — 2019. — T. 10. — № 3. — S. 14–24.
 16. *Silin Ya. P., Animitsa Ye. G.* Kontury formirovaniya tsifrovoy ekonomiki v Rossii // *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. — 2018. — Vol. 19. — № 3. — S. 18–25.
 17. *Strekalova N. D.* Kontseptsiya biznes-modeli: metodologiya sistemnogo analiza // *Izvestiya Rossiyskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A. I. Gertsena*. — 2009. — № 92. — S. 95–105.
 18. *Tret'yak O. A., Klimanov D. E.* Novyy podkhod k analizu biznes-modeley // *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. — 2016. — T. 14. — № 1. — S. 115–130.
 19. *Frolova L. V., Kravchenko E. S.* Formirovanie biznes-modeli predpriyatiya. — K.: Tsentr uchebnoy literatury, 2012.
 20. *Chesbro G.* Otkrytye biznes-modeli. IP-menedzhment. — M.: Pokolenie, 2008.
 21. *Chugumbaev R. R.* Etalonnnoe upravlenie na osnove biznes-modeli sovershenstva // *Uchet. Analiz. Audit*. — 2016. — № 1. — S. 58–34.
 22. *Sheresheva M. Yu.* Formy setevogo vzaimodeystviya kompaniy. — M.: Izd. dom GU Vysshaya shkola ekonomiki, 2010.