

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № 4 / 2024, Vol. 16, Iss. 4 <https://esj.today/issue-4-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/60ECVN424.pdf>

DOI: 10.15862/60ECVN424 (<https://doi.org/10.15862/60ECVN424>)

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Коляда, А. А. Теория мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели, бизнес-моделирование и инновация бизнес-модели в стратегическом менеджменте / А. А. Коляда // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 4. — URL: <https://esj.today/PDF/60ECVN424.pdf> DOI: 10.15862/60ECVN424

For citation:

Kolyada A.A. Theory of the multi-level nature (multi-levelness) of a business model, business modeling and business model innovation in strategic management. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(4): 60ECVN424. Available at: <https://esj.today/PDF/60ECVN424.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.) DOI: 10.15862/60ECVN424

УДК 65.01

Коляда Андрей Александрович

Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования (Бизнес-школа EMAS), Нижний Новгород, Россия

Ректор

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского», Нижний Новгород, Россия

Институт экономики и предпринимательства

Соискатель кафедры «Правового обеспечения экономической и инновационной деятельности»

E-mail: kolyada@emasrussia.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9725-9370>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=805184

Теория мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели, бизнес-моделирование и инновация бизнес-модели в стратегическом менеджменте

Аннотация. Целями исследования, результаты которого представлены в настоящей статье, является изложение основных тезисов теории мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели, создаваемой автором в рамках научной работы в области бизнес-моделирования и стратегического менеджмента. Статья представляет собой логическое продолжение представленных ранее авторских научных исследований, в рамках которых выполнялся обзор зарубежных и отечественных научных работ в области инновации бизнес-моделей и определения понятия бизнес-модели, была выдвинута гипотеза мультиуровневости бизнес-модели, презентовалась авторская универсальная межотраслевая методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования её экономической эффективности. Представленный в настоящей статье материал основывается на многолетнем эмпирическом анализе, полученном в ходе наблюдений за деятельностью организаций в различных отраслях в России и за рубежом, и содержит теоретическую основу, описывающую объект формулируемой теории — мультиуровневую бизнес-модель организации — и связанные с ним постулаты. Сформулированы тезисы, определяющие теорию мультиуровневой природы бизнес-модели: заявлен примат бизнес-модели организации над её стратегией; описана мультиуровневая природа бизнес-модели (выделены холдинговый, корпоративный и продуктово-рыночный уровни); обосновано выполнение бизнес-моделирования и инновации бизнес-модели (ВМИ) по уровням, а не применительно к бизнес-модели в целом; определён

рекомендуемый фокус, или отправная точка бизнес-моделирования / ВМІ. Теоретические тезисы сопровождаются необходимыми пояснениями и подтверждаются доказательной базой. Предложенные в настоящем исследовании теоретические находки и методические подходы решают проблему практической применимости концепции бизнес-модели и систематизируют процесс бизнес-моделирования и инновации бизнес-модели.

Ключевые слова: бизнес-модель; уровни бизнес-модели; мультиуровневая бизнес-модель; мультиуровневая природа бизнес-модели; бизнес-моделирование; инновация бизнес-модели; ВМІ; стратегия организации; стратегический менеджмент; корпоративная стратегия

Введение

Настоящая статья представляет собой научное исследование, вытекающее из представленных автором более ранних работ, в рамках которых презентовалась универсальная межотраслевая методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования её экономической эффективности [1; 2], выполнялся обзор зарубежных и отечественных научных работ в области определения понятия бизнес-модели [3] и инновации бизнес-моделей [4] (далее, где это уместно, в соответствии с общепринятой в мировой науке практикой, инновация бизнес-модели будет именоваться ВМІ от англ. *Business Model Innovation*). В этих исследованиях демонстрировалось, что в современной науке отсутствует общепринятое среди исследователей и практиков понятие феномена бизнес-модели [3], а также общий взгляд на процесс её инновации [4]. Такие известные зарубежные исследователи, как Тис Д.Дж. [5], Аренд Р.Дж. [6], Фосс Н.Дж. [7; 8] и многие другие прямо заявляют о том, что и бизнес-модель, и ВМІ до сих пор не обладают всеобъемлющей теорией, отсутствует согласованное (или хотя бы широко популярное среди учёных) мнение по определению понятия бизнес-модели, объектам (единицам) анализа, причинно-следственному механизму, связывающему начальное и конечное состояние бизнес-модели в процессе её инновации, и иным важным теоретическим и практическим вопросам. Ранее автором было показано, что в науке наблюдается тенденция фрагментации теоретических поисков, т. е. вместо попытки сформулировать всеобъемлющую теорию бизнес-модели, комплексно объясняющую этот экономический феномен, возможности и вызовы, с которыми сталкиваются руководители организаций во взаимодействии с ним, многие исследователи фокусируются на анализе (причём, скорее практическом, нежели теоретическом) отдельных видов и проявлений бизнес-модели и случаев ВМІ. Как следствие такого фрагментарного подхода предлагаемый до настоящего времени в науке универсальный инструментарий бизнес-моделирования в большинстве случаев либо слишком абстрактен и мало информативен, либо слишком громоздкий, что ограничивает его применение в реальной практической деятельности [4]. С точки зрения автора настоящей статьи это, прежде всего, объясняется тем, что, как подчёркивает упомянутый выше Аренд Р., сама идея бизнес-модели принимается как некая данность, что представляет собой проявление изначально практического подхода к пониманию этой идеи и её эффектов. И хотя такой подход, безусловно, имеет смысл, его следствием является нехватка ценности, которая может быть разблокирована с изменением перспективы взгляда (угла зрения — прим. авт.) на эту концепцию. Необходимо начать изучать бизнес-модель в теоретической перспективе, что позволит дополнить понимание и расширить практическое применение этого экономического явления. Благодаря этому возникнут новые исследовательские вопросы, новое понимание ценности указанного феномена в нетрадиционных (т. е. находящихся за пределами активного обсуждения научным сообществом — прим. авт.) контекстах, обнаружится новое влияние на существующие смежные теории [6]. При этом Аренд Р. отмечает, что большинство исследователей бизнес-модели фокусируется на практическом анализе феномена бизнес-модели, не пытаясь отыскать его теоретическую основу [6]. Исключением из этого тезиса,

вероятно, можно назвать два получивших некоторое распространение исследовательских подхода: первый — взгляд на концепцию бизнес-модели как на интегратора ранее известных теоретических концепций с целью их практического применения [например, 9–11], и второй — многочисленные поиски определения понятия бизнес-модели [например, 3; 12–17]. К сожалению, судя по всему, обе попытки не меняют положение дел. Тот же Аренд Р. констатирует следующее. Во-первых, указанные подходы не решают проблему совпадения концепции бизнес-модели с другими уже устоявшимися концепциями, уровнями анализа, теориями и т. п. В качестве примера можно привести слова Касадедуса-Масанелла Р. и Рикарда Дж., которые практически отождествляют стратегию организации и её бизнес-модель, утверждая, что бизнес-модель — это отражение её реализованной стратегии [18]. Во-вторых, до сих пор отсутствует утверждённая независимость бизнес-модели от других уровней анализа. Бизнес-модель рассматривается в конкретном контексте, на практике она зависима от организации, отрасли и даже страны, где применяется. В-третьих, есть сомнения, является ли вообще бизнес-модель уникальным объектом анализа, так как различные авторы помещают эту концепцию на разные уровни анализа. Эта концепция до сих пор не имеет общепризнанного определения. Наконец, отсутствует надёжная эмпирическая поддержка выдвигаемых в области бизнес-моделирования идей (практически все исследования качественные, а не количественные) [6].

В целом сказанное приводит к существенным затруднениям в применении концепции бизнес-модели в стратегическом планировании и стратегическом менеджменте организаций, лишает ясности процессы бизнес-моделирования и ВМІ в реальной деятельности — у практикующих руководителей нет уверенности в том, что такое бизнес-модель и бизнес-моделирование, с чего начинать, как выполнять, чем заканчивать ВМІ и т. д. По мнению автора настоящей статьи именно с этими фактами связано недостаточное распространение бизнес-моделирования в планировании деятельности реальных организаций.

Вместе с тем вопросы создания *превосходной* бизнес-модели (понятие *превосходности* бизнес-модели раскрывается здесь [1]) и эффективного проведения её инновации являются одними из наиболее актуальных в стратегическом менеджменте. Можно утверждать, что подавляющее большинство исследователей, занимающихся вопросами бизнес-моделирования, исходят из того, что наличие у организации эффективной (значит, в т. ч. и превосходной) бизнес-модели является ключевым условием для её успеха на рынке (например, такие исследователи как Ким У. Чан, Моборн Р. [19], Флейшер К., Бенсуссан Б. [20], Райс Э. [21; 22], Остервальдер А., Пинье И. [23], Бланд Д. [24], Рамадан А. [25], Фиренд Эл. [26] и многие другие).

Соответственно, понятия бизнес-модели и ВМІ требуют нахождения чётких теоретических конструкций и установления ясных границ, создания комплексного понятийного механизма и выработки иных теоретических решений, которые вовсе отсутствуют в настоящий момент или вызывают активные дебаты среди исследователей.

Вместе с тем, указанные выше авторские исследования [3; 4] продемонстрировали, что в научной литературе уже достигнуто признание того, что бизнес-модель организации не является монолитным явлением, выделяются элементы бизнес-модели (однако отсутствует консенсус по перечню этих элементов). Тем не менее до сих пор бизнес-модель рассматривалась как одноуровневое явление, уровни этого понятия остаются неизученными, что приводит к игнорированию специфических особенностей различных организаций и затрудняет понимание, как создавать бизнес-модель (проводить бизнес-моделирование) и обеспечивать ВМІ конкретной организации. В связи с этим автором ранее была выдвинута гипотеза мультиуровневой природы бизнес-модели [4]. Обсуждению этой гипотезы или, говоря шире, — теории мультиуровневости бизнес-модели — посвящено настоящее исследование.

Отдельно следует сказать, что не все исследователи принимают саму идею бизнес-модели и, как следствие, необходимость научной работы в этой области. Пожалуй, наиболее значимым учёным, отрицающим бизнес-модель, является Портер М. [27]. Тем не менее, автор настоящей статьи, как и очень многие отечественные и зарубежные исследователи, не согласен с этим тезисом, рассматривает бизнес-модель как объективно существующую реальность и уверен в необходимости глубокого теоретического и практического исследования этого феномена.

Методология

Результаты, описанные в настоящей статье, получены с использованием таких методов, как наблюдение, сравнение, экспертный анализ, интервью и композиция. Исследование выполнено в рамках работы по развитию российской научной школы бизнес-моделирования и стратегического менеджмента, которая проводится в научном институте «Евразийская Школа Менеджмента и Администрирования» (Бизнес-школа EMAS). Представленные результаты тестировались в управленческих и консалтинговых проектах, а также в учебных проектах учащихся программ MBA, Executive MBA и DBA Бизнес-школы EMAS в России и за рубежом с 2010 по 2024 гг.

Основные тезисы теории мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели

Как указывает австралийско-итальянский коллектив Ламбер С.К. и Монтемари М., несмотря на несколько циклов, охватывающих отдельные темы концептуальных дедуктивно-индуктивных исследований, теории бизнес-моделей ещё не материализовались. Для продвижения к обобщениям об однородных группах бизнес-моделей требуется общая классификация. Поскольку построение теории основано на обобщениях об однородных группах объектов, отсутствие общей схемы классификации для бизнес-моделей представляет собой значительный пробел в исследовании [28].

Существуют разные мнения о том, что такое теория. Например, согласно Большой российской энциклопедии «теория — научная, наиболее развитая форма организации науч. знания, дающая целостное представление о закономерностях и связях определённой области действительности — объекта данной теории. Представляет собой целостную, внутренне дифференцированную систему знания, для которой характерны логич. зависимость одних элементов от других, выводимость содержания Т. из некоторой совокупности утверждений и понятий — исходного базиса теории».¹ В свою очередь такие признанные авторы в области методов бизнес-исследований, как Купер Д. и Шиндлер П. говорят, что «Теория — это набор систематически взаимосвязанных концепций, определений и положений, которые выдвигаются для объяснения и предсказания явлений (фактов)» [29, с. 51]. Следуя логике, заданной этими определениями, автор настоящей статьи постарался представить целостное понимание феномена бизнес-модели и её структуры, продемонстрировать структурную взаимосвязь, подкрепить сказанное рядом необходимых утверждений.

Предложенная автором настоящей статьи теория мультиуровневой природы бизнес-модели включает в себя следующие ключевые тезисы, которые объясняют описанное к настоящему моменту в науке разнообразие бизнес-моделей и сложности их инновации. Необходимые пояснения по тезисам будут даны ниже.

¹ Теория. Большая российская энциклопедия 2004–2017 [Электронный ресурс]. — URL: <https://old.bigenc.ru/philosophy/text/4187738>. (дата обращения: 22.08.2024).

1. *Примат бизнес-модели над стратегией.* Бизнес-модель и стратегия организации не являются тождественными понятиями. Бизнес-модель — это фундамент стратегии, стратегия организации базируется на бизнес-модели и отталкивается от неё. Основываясь на одной и той же бизнес-модели, могут разрабатываться разные стратегии. Потенциал (эффективность) бизнес-модели и эффективность отталкивающейся от неё стратегии определяют результаты, которые организация достигает на рынке. Как было сказано выше, в более ранних работах автор представлял универсальную межотраслевую методику, которая позволяет спрогнозировать экономическую эффективность бизнес-модели и стратегии организации [1; 2].

2. *Мультиуровневая природа бизнес-модели.* Бизнес-модель организации включает в себя не только набор элементов (например, согласно Остервальдер А. и Пинье И. [23], Гасманн О., Франкенбергер К., Чик М. [30], Коляда А.А., Плехова Ю.О. [3] и др.), но и, прежде всего, различные уровни, каждый из которых играет свою функцию с точки зрения стратегического менеджмента (управления), и соответственно, требует собственного подхода к его инновации. Бизнес-модели разных организаций, в зависимости от конкретных особенностей этих организаций, могут иметь различное количество уровней. Каждый уровень бизнес-модели имеет свои элементы.

3. Уровни бизнес-модели.

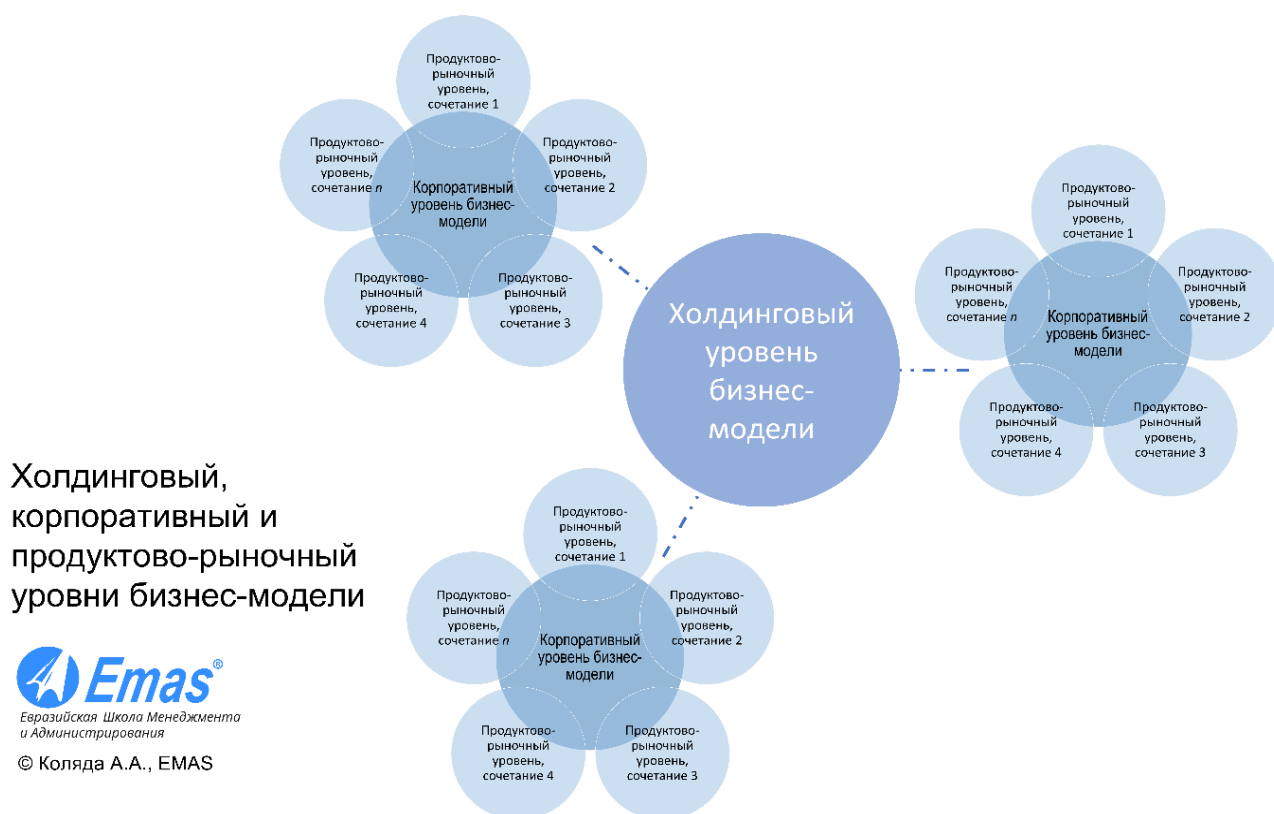


Рисунок 1. Холдинговый, корпоративный и продуктово-рыночный уровни бизнес-модели (разработано автором)

Бизнес-модель организации может иметь, как минимум, три возможных уровня (рис. 1):

- *холдинговый уровень (бизнес-модель холдинга)* — уровень холдинга (холдинговой структуры)²;

² Холдинг (холдинговую структуру) не следует путать с холдинговой (головной) организацией / компанией — прим. автора.

- *корпоративный уровень (корпоративная бизнес-модель)* — уровень отдельной (производственной, торговой, оказывающей услуги, финансовой) организации / бизнес-единицы, функционирующей независимо или находящейся в структуре холдинга;
- *продуктово-рыночный уровень (продуктово-рыночные бизнес-модели)* — уровень конкретных продуктов и целевых рынков, на которых они реализуются.

Бизнес-модель любой организации имеет, как минимум, корпоративный и продуктово-рыночный уровни.

4. *Бизнес-моделирование и инновация бизнес-модели выполняются по уровням.* Бизнес-моделирование и ВМІ целесообразно рассматривать, изучать и реализовывать на практике не в контексте бизнес-модели организации в целом (т. е. без учёта имеющихся в ней уровней), а на отдельных конкретных уровнях, которые требуют изменений (инновации) в силу рыночной ситуации и стратегического замысла инициатора изменений. При этом возможно бизнес-моделирование и ВМІ одновременно на нескольких уровнях, что, однако, не отменяет изложенный выше тезис — изменения (инновации) на каждом уровне требуют отдельного подхода, своих управленческих решений и собственного инструментария. Такой подход объясняется, прежде всего, сложностью организационных изменений, связанных с бизнес-моделированием и ВМІ.

5. *Фокус или отправная точка бизнес-моделирования / ВМІ.* Фокусом или отправной точкой бизнес-моделирования / инновации бизнес-модели, т. е. элементом, который требует первоочередного внимания управленца, на любом обозначенном выше уровне должен являться тот элемент бизнес-модели на этом уровне, который демонстрирует, в т. ч. в рамках прогноза, более низкую экономическую эффективность в сравнении с аналогичным элементом бизнес-модели конкурирующей организации (организаций). В случае наличия нескольких таких элементов, первоочередное внимание следует уделять элементу, планируемое улучшение которого обеспечит наилучшее повышение экономической эффективности в расчёте на единицу затрачиваемого на изменение ресурса (время, деньги, труд). Указанный элемент будет являться *фокусом* бизнес-моделирования / ВМІ, если повышение его экономической эффективности возможно без изменения других элементов бизнес-модели. Если же для повышения эффективности этого элемента требуется изменение других элементов бизнес-модели, в т. ч. элементов на иных уровнях бизнес-модели, данный элемент будет являться *отправной точкой* бизнес-моделирования / ВМІ.

Необходимые пояснения к основным тезисам теории

Бизнес-модель и стратегия организации.

В науке идут активные дискуссии о соотношении бизнес-модели организации и её стратегии. Настоящая статья не ставит перед собой цели обсудить и отразить весь спектр мнений по этому вопросу — эта тема настолько обширна, что требует отдельного исследования, которое, будем надеяться, последует вскоре. Здесь достаточно отметить, что многие годы единства во мнениях нет, существует множество точек зрения. По этому вопросу написаны сотни научных работ, дебаты идут как в зарубежной [например, 11; 23; 31–35], так и отечественной [например, 36–39] науке. Так, ещё в 2004 г. Седдон П.Б., Льюис Г.П., Фримен П. и Шэнкс Г. отмечали 5 возможных вариантов соотношения бизнес-модели и стратегии организации [32]. С тех пор зарубежные и отечественные исследователи так и не пришли к единому (или хотя бы достаточно популярному) мнению.

Выдвинутый в рамках теории мультиуровневой природы бизнес-модели тезис о примате бизнес-модели над стратегией обеспечивает концепцию бизнес-модели надёжной теоретической базой в системе стратегического менеджмента и предоставляет практикующим руководителям прозрачный алгоритм стратегического планирования деятельности организации — сначала утверждается бизнес-модель, затем разрабатывается основанная на ней стратегия, причём **одна и та же бизнес-модель может иметь несколько возможных вариантов стратегии**. Примат бизнес-модели над стратегией логичен и вытекает из наблюдений за практикой реального бизнеса: при создании компании основатели сначала продумывают как она будет организована — какие продукты (товары, услуги) будет реализовывать на рынке, каков целевой рынок, кто клиенты, как будет производиться (приобретаться) продукт, как он будет продаваться, и т. п. Это всё элементы бизнес-модели, которые упоминаются в научных работах различных авторов [например, 3; 23; 30]. Лишь после ответов на эти вопросы, т. е. создания бизнес-модели, начинается (может начаться) разработка стратегии организации и выбор оптимального варианта стратегии. При этом примечательно, что большинство организаций в реальности не разрабатывают и не имеют стратегии. Таким образом, **любая организация имеет бизнес-модель, но не любая организация имеет стратегию!**

Холдинговый уровень бизнес-модели (бизнес-модель холдинга).

Из предложенного списка уровней бизнес-модели вытекает, что холдинговые структуры (холдинговая компания / головная компания + дочерние предприятия) предлагается рассматривать в качестве единой бизнес-модели, несмотря на наличие в холдинге разных юридических лиц. Это предложение имеет под собой необходимые основания. Так, под холдингом в экономической и юридической науке чаще всего понимают совокупность организаций, где одна из организаций (холдинговая / головная компания) в силу владения акциями (долями) в уставном капитале других организаций (дочерние предприятия) осуществляет контроль в их отношении [40]. Дочерние предприятия не самостоятельны в вопросах стратегического менеджмента в целом и бизнес-моделирования, ВМІ, в частности. Одной из функций холдинга является централизованное управление принадлежащими ему активами [41], головная компания имеет возможность определять решения, принимаемые дочерними организациями [42], и контролировать их деятельность [43]. Отечественный и зарубежный законодатель согласны с научным сообществом. Например, согласно п. 2 ст. 6 Федерального закона от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» основное (головное) общество имеет возможность определять решения, принимаемые дочерним обществом. В свою очередь, ч. 2 п. 3 этой же статьи устанавливает, что основное (головное) хозяйственное общество, которое имеет право давать дочернему обществу обязательные для него указания, отвечает солидарно с дочерним обществом по сделкам, заключённым последним во исполнение таких указаний.³ Таким образом, мы можем утверждать, что пределы самостоятельности дочерних предприятий в вопросах бизнес-моделирования, ВМІ и стратегического менеджмента в целом определяются соответствующими решениями головных организаций (или вариант — отсутствием таких решений, если в холдинге нет единой системы стратегического менеджмента). Это, в частности, означает и определение их бизнес-моделей наряду с одобрением процессов бизнес-моделирования и ВМІ (иной вариант — прямое или косвенное устранение головной компании от этих функций). Таким образом, холдинг обладает единой бизнес-моделью, которая так или иначе определяется холдинговой компанией.

³ Федеральный закон Российской Федерации от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения: 18.09.24).

Корпоративный уровень бизнес-модели (корпоративная бизнес-модель).

Это уровень, на котором рассматривается отдельная организация в целом — её продуктовый портфель, рынки, на которых она работает, производственные процессы и прочие элементы её бизнес-модели. Подавляющее число научных исследований ведётся именно на этом уровне и пока игнорирует другие. Однако наблюдения показывают, что такой одноуровневый взгляд на бизнес-модель и, как следствие, на бизнес-моделирование и ВМІ, не позволяет в полной мере применять эти концепции в практике большинства организаций. Попытка выполнить проектирование бизнес-модели и провести инновацию (изменение) бизнес-модели организации, которая обладает мультипродуктовым портфелем и/или реализует свои продукты (товары или услуги) на нескольких рынках, в т. ч. в пределах одной страны (напр., в разных регионах), спотыкается о факт, что **рассмотрение бизнес-модели в рамках одного уровня не имеет существенной аналитической ценности и не позволяет принимать решения о новой бизнес-модели и ВМІ, подкреплённые анализом достаточной глубины.** Причиной является невозможность качественно, с достаточной степенью детализации отразить в рамках одноуровневого анализа всё многообразие продуктов и рынков, на которых они продаются, конкурентов на этих рынках и прочих особенностей работы, свойственных каждой продуктовой группе и рынку соответственно. Такое одноуровневое описание бизнес-модели организации является чрезвычайно громоздким и содержит в себе слабо- или вовсе не связанные друг с другом тезисы, которые, зачастую, не имеют единой логической основы. При этом описание бизнес-модели одной и той же организации в случае с её одной продуктовой группой существенно (часто — кардинально!) отличается от описания применительно к её другой продуктовой группе. Это же утверждение справедливо и в случае, когда даётся описание хотя и с одной и той же продуктовой группой, но на разных рынках. Как следствие, попытка совмещения отличающихся друг от друга сведений, вытекающих из разных продуктовых групп и рынков, в рамках одноуровневого описания бизнес-модели чаще всего на практике приводит к выхолащиванию (снижению детализации и конкретизации) фиксируемых тезисов и потере их аналитической ценности. В свою очередь, стремление вместить в одноуровневое описание бизнес-модели указание всех необходимых сведений и нюансов, свойственных каждой продуктовой группе и рынку, приводит к превращению такого описания в набор множества несвязанных между собой мелких деталей, которые не дают укрупнённого взгляда на организацию, и как следствие, не позволяют управлять её стратегическим развитием в целом.

Таким образом, одноуровневый подход к бизнес-моделированию и ВМІ чреват потерей аналитической ценности и глубины в описании (проектировании) бизнес-модели (в случае выхолащивания, упрощения и снижения детализации данных), либо же лишает описание бизнес-модели укрупнённого взгляда на организацию в целом (в случае, указания всех необходимых деталей). Это ключевая причина, почему концепция бизнес-модели, несмотря на её популярность в научной и деловой литературе, тем не менее, мало внедряется в практическую стратегическую деятельность реальных субъектов хозяйствования.

Мультиуровневый взгляд на бизнес-модель позволяет решить описанные проблемы за счёт разделения анализа и вытекающих из него управленческих решений на предложенные выше уровни. На корпоративном уровне даётся укрупнённое описание организации, т. е. корпоративная бизнес-модель. Если бизнес-модель описывается на основе определения, предложенного автором настоящей статьи [3], такое описание даётся на основе выделенных в нём 5 элементов. В элементе «Продуктовый портфель» указываются все продуктовые группы, которые производит/продаёт организация. В элементах «Целевой рынок» и «Целевая рыночная ниша» указываются все рынки и рыночные ниши. В соответствующих элементах указываются все используемые организацией способы и каналы продаж, способы и технологические особенности производства содержащихся в портфеле организации продуктовых групп. При этом глубокая детализация не требуется — фиксируется лишь та информация, которая

необходима для укрупнённого взгляда на организацию, т. е. информация, которая позволяет получить представление об организации как целостном хозяйствующем механизме. По аналогии можно выполнить описание бизнес-модели, руководствуясь определениями, предложенными другими авторами.

Важно отметить, что **сравнение корпоративных бизнес-моделей конкурирующих мультипродуктовых/мультирыночных организаций чаще всего показывает, что они являются конкурентами лишь по отдельным продуктовым группам и на отдельных рынках, в то время как по продуктовым группам и на рынках, которые у них не совпадают, они не конкурируют** — их соперниками в этих случаях являются иные организации. Ситуация, когда две, на первый взгляд, конкурирующие организации имеют абсолютно идентичные продуктовый портфель и целевые рынки, является, скорее, редкостью. Более распространённым случаем является обратное — организации конкурируют друг с другом лишь по отдельным продуктовым группам из своих продуктовых портфелей и лишь на отдельных рынках из всего перечня рынков, на которых они присутствуют. В то время как по продуктовым группам и рынкам, по которым у них нет пересечения, конкуренции между ними не происходит. Из этого вытекает, что бизнес-моделирование на корпоративном уровне мало пригодно как подход (инструмент) в конкурентной борьбе в разрезе конкретных продуктовых групп и рынков. **Корпоративный уровень бизнес-моделирования используется для анализа (проектирования) организации в целом, т. е. общего определения как она выглядит (должна выглядеть) по всем элементам, которые входят в понятие бизнес-модели на данном уровне. В этом случае речь идёт не столько о бизнес-моделировании для успешной конкуренции с другими организациями, сколько о выстраивании корпоративной бизнес-модели, которая обеспечит успешное будущее организации и достижение общекорпоративных целей, определяемых её собственниками.** Бизнес-моделирование на данном уровне заключается в поиске корпоративной бизнес-модели, которая позволит реализовать сказанное.

Продуктово-рыночный уровень бизнес-модели (продуктово-рыночные бизнес-модели).

Выделение в бизнес-модели этого уровня вызвано необходимостью ведения конкурентной борьбы по конкретным продуктовым группам на конкретных рынках. На этом уровне отдельно описываются все имеющиеся у организации сочетания «отдельная продуктовая группа — конкретный целевой рынок».

Корпоративный и продуктово-рыночный уровни бизнес-модели организации



Евразийская Школа Менеджмента
и Администрирования

© Коляда А.А., EMAS



Рисунок 2. Корпоративный и продуктово-рыночный уровни бизнес-модели организации. (разработано автором)

Взаимосвязь между корпоративным уровнем и продуктово-рыночным уровнем бизнес-модели следующая — корпоративный уровень включает в себя полный набор продуктово-рыночных сочетаний, т. е. сочетаний «отдельная продуктовая группа — конкретный целевой рынок» (но не ограничивается этим набором, т. к. содержит и иные элементы!) (рис. 2).

Количество продуктово-рыночных сочетаний, имеющихся у организации, определяется количеством продуктовых групп, которые она производит/продаёт, и количеством целевых рынков, на которых они продаются. В силу индивидуальных свойств продуктовых групп и рынков, эти сочетания будут иметь свои отличные друг от друга особенности. Если, например, организация производит молоко (продуктовая группа 1) и йогурты (продуктовая группа 2) и реализует их в Москве (рынок 1), Ленинградской (рынок 2) и Нижегородской областях (рынок 3), то у такой организации будет $2 \times 3 = 6$ отдельных продуктово-рыночных сочетаний. На каждом рынке по каждой продуктовой группе эта организация будет иметь отдельный список конкурентов (пусть даже и частично совпадающий). У каждого сочетания будут индивидуальные особенности (в ассортименте, способе производства, способе продаж, логистике, партнёрах и др.). Сказанное означает, что **продуктово-рыночные сочетания демонстрируют разную сравнительную экономическую эффективность**. Какие-то сочетания будут более эффективными, чем у конкурентов на соответствующем рынке, а какие-то будут уступать конкурирующим аналогам. Какие-то экономически более выгодны для организации, а какие-то менее. Пример и выводы, приведённые для потребительского рынка, справедливы и для промышленного, и рынка госзакупок.

Эффективность бизнес-модели на корпоративном и продуктово-рыночном уровнях взаимосвязана. Эффективность корпоративной бизнес-модели напрямую определяется эффективностью имеющихся продуктово-рыночных сочетаний (но не только этим!). В свою очередь и эффективность продуктово-рыночных сочетаний зависит от способности организации грамотно организовать работу на корпоративном уровне, напр., в области производства продуктов, логистики, привлечения необходимых финансовых ресурсов и т. п. Примечательно, что взаимосвязь успеха бизнес-модели организации от успешности её действий, в т. ч. с конкретными продуктовыми группами, недавно уже сформулирована американцами Ланцолла Г. и Маркидес К. [35]. Заслуга автора настоящей статьи заключается в том, что он трансформирует и далее развивает эту идею в один из тезисов теории мультиуровневости бизнес-модели. Любопытно, что указанные авторы заключают, что позиционирование организации на рынке может предполагать несколько возможных систем видов деятельности. Что приводит к выводу, что необходимы рекомендации, как выбрать из множества жизнеспособных видов деятельности (в т. ч. продуктово-рыночных сочетаний — прим. авт.) те, которые будут соответствовать позиционированию [35]. Очевидно, что мультиуровневый взгляд на бизнес-модель даёт ответ на этот вопрос — решение зависит от характеристик бизнес-моделей на корпоративном и (если есть) холдинговом уровнях и целей, которые ставятся перед ними.

Из сказанного вытекает, что конкуренция организаций на конкретных рынках происходит, преимущественно, через конкуренцию имеющихся у них продуктово-рыночных сочетаний (продуктово-рыночных бизнес-моделей) и вытекающих из них рыночных (продуктовых, маркетинговых и иных) стратегий. В контексте ведения конкурентной борьбы по конкретным продуктовым группам на конкретных рынках корпоративный уровень бизнес-модели играет вспомогательную, хотя и, разумеется, важную роль. Примеры позитивного вовлечения корпоративной бизнес-модели в такую конкурентную борьбу: развитие конкретного продуктово-рыночного сочетания за счёт финансовых средств, генерируемых организацией от других сочетаний, синергия производства и логистики производства разных продуктов для снижения себестоимости и др. Разумеется, возможно и

обратное — ошибки в бизнес-модели на корпоративном уровне могут снижать эффективность отдельных продуктово-рыночных сочетаний — напр., каннибализация разных продуктовых групп на одном и том же рынке, дублирование производственных мощностей и, как следствие, уменьшение эффекта масштаба, чрезмерная зависимость от ненадёжных поставщиков комплектующих и т. п.

Таким образом, критически важны эффективное бизнес-моделирование и ВМІ на обоих уровнях: для успеха в борьбе с конкретными конкурентами — на продуктово-рыночном уровне, для достижения общекорпоративных целей и обеспечения экономической устойчивости организации — на корпоративном уровне.

Мультиуровневая природа бизнес-модели требует переосмысления имеющихся в научной литературе вариантов определения понятия этого феномена, в т. ч. варианта, ранее предложенного автором настоящей статьи [3], который был сформулирован для организаций, имеющих корпоративный и продуктово-рыночный уровни, и не охватывает холдинговые структуры. Переосмысленное понятие бизнес-модели должно стать частью обсуждаемой в настоящей статье теории.

Бизнес-моделирование и инновация мультиуровневой бизнес-модели.

В силу сложности реализации процесса организационных изменений, вызванной как субъективными (например, отсутствие профессионального стратегического менеджмента в организации и необходимых систем бизнес-процессов, дефицит компетентных управленцев, низкая мотивация персонала и т. п.), так и объективными (например, нехватка ресурсов) причинами [44], реализация таких изменений на практике сталкивается со множеством проблем, значительное количество попыток проведения изменений неуспешны либо не укладываются в требуемые сроки [45]. Как следствие, в силу своей масштабности, успешная реализация изменений (инновации) одновременно на всех уровнях бизнес-модели организации маловероятна и не рекомендуется. Вместо этого, в случае необходимости, рекомендуется бизнес-моделирование и ВМІ от уровня к уровню, при этом очерёдность уровней, подлежащих изменениям (инновации), определяется управленческим замыслом, имеющимися у компании внутренними (менеджмент, персонал, корпоративная культура, наличие достаточных ресурсов и пр.) и внешними (ситуацией на рынке и пр.) ограничениями.

Структурные различия уровней бизнес-модели подразумевают разные подходы к бизнес-моделированию и ВМІ на этих уровнях. Представляется, что сложность выполнения изменений (инновации) на разных уровнях разная, равно как отличается и применяемый на этих уровнях соответствующий инструментарий. Например, бизнес-моделирование и ВМІ на холдинговом уровне связаны, прежде всего, с определением набора и/или проектированием синергии дочерних предприятий, находящихся в холдинге.

Изменения (инновации) на этом уровне зачастую (но не всегда) предполагают работу с персоналом этих предприятий в меньшей степени, чем изменения, реализуемые на корпоративном уровне, — включение дочерней организации в холдинг и исключение из него, как правило, не затрагивает рядовой персонал этой организации настолько, как затрагивают изменения, которые проводятся на корпоративном уровне отдельной организации. В свою очередь, сложность и масштабы бизнес-моделирования и ВМІ на продуктово-рыночном уровне, как правило, отличаются от того, с чем сталкивается руководитель на корпоративном и холдинговом уровнях.

Анализ, проведённый автором настоящей статьи, показывает, что вопросы бизнес-моделирования и ВМІ на различных уровнях бизнес-модели практически не исследованы и требуют отдельного внимания научных работников.

Фокус или отправная точка бизнес-моделирования / ВМІ.

Наблюдения, а также анализ научных работ [4] показывают, что отправная точка, т. е. с чего начать бизнес-моделирование / ВМІ является одним из наиболее актуальных вопросов, интересующих практикующих руководителей организаций. В соответствии с выдвинутым выше тезисом по умолчанию предполагается, что фокус или отправная точкой бизнес-моделирования / инновации бизнес-модели должен быть найден, руководствуясь экономическими соображениями, т. е. сравнительной оценкой экономической эффективности элемента бизнес-модели организации на заданном уровне в сравнении с конкурентом. Это правило, однако, не исключает определения в качестве фокуса или отправной точки какого-то иного элемента, исходя из задумки инициатора бизнес-моделирования / ВМІ.

Заключение. Направления дальнейших исследований

Процессы бизнес-моделирования и ВМІ, т. е. разработки разных вариантов бизнес-модели, поиска и практического воплощения наиболее эффективного (инновационного) из них, требуют мультиуровневого взгляда на феномен бизнес-модели и соответствующего подхода к этой работе. Изучение вопросов, связанных с разработкой и инновацией бизнес-модели исключительно на одном, т. е. корпоративном уровне, без учёта холдингового и продуктово-рыночного уровней, не позволяет полностью раскрыть потенциал бизнес-модели в работе реальных хозяйствующих субъектов и лишает практикующих руководителей необходимой ясности в применении этой концепции в практике управления и развития организации. Даже если разработчик и справляется с задачей вместить в описание одного уровня, т. е. корпоративной бизнес-модели, всё многообразие индивидуальных свойств, характерных для каждой имеющейся (или планируемой) у организации продуктовой группы и каждого рынка, на котором она реализуется, он попадает в затруднение, когда речь идёт об оценке эффективности таким образом описанной бизнес-модели в сравнении с конкурентами. Как было показано выше, различия в перечнях конкурентов по каждой продуктовой группе на каждом целевом рынке резко ограничивают возможности выполнения единого глубокого анализа и, как следствие, проектирования бизнес-модели организации, прогнозирования её эффективности в сравнении с бизнес-моделями конкурентов. В реальности нахождение конкурентоспособного варианта бизнес-модели организации при таком подходе либо чрезвычайно затруднительно (трудоёмко), либо вовсе невозможно. Поэтому при сравнении эффективности бизнес-моделей организации и конкурентов, поиске оптимальной для конкурентной борьбы бизнес-модели разработчик должен переместиться на продуктово-рыночный уровень бизнес-моделирования. Соответственно, корпоративный уровень бизнес-модели не предполагает его непосредственного использования в рыночной борьбе против конкретных конкурирующих организаций — прежде всего его следует использовать для проектирования (планирования) и затем создания экономически устойчивой успешной компании, которая способна достигнуть доведённые до неё общекорпоративные цели. В свою очередь, холдинговый уровень бизнес-модели позволяет проектировать и управлять холдинговыми структурами, включающими в себя несколько организаций, в том числе, обеспечивать эффективное взаимодействие корпоративных бизнес-моделей дочерних предприятий друг с другом. Таким образом, мультиуровневый взгляд на феномен бизнес-модели влечёт за собой изменение взглядов на ВМІ — вместо одноуровневого подхода к этому процессу следует сосредотачиваться на инновациях на отдельных уровнях бизнес-модели.

Фокус или отправная точка бизнес-моделирования / ВМІ позволяет получить максимальный экономический эффект от использования концепции бизнес-модели в практической деятельности, ориентирует руководителя в поиске необходимых организационных изменений.

Предложенная теория мультипродуктовой природы бизнес-модели даёт начало проведению обширных дополнительных исследований. В частности, необходимо проведение исследований (уточнение) понятия бизнес-модели на каждом уже обозначенном уровне, изучение возможности наличия в бизнес-модели иных уровней. Мультиуровневый, т. е. структурированный, обобщённый взгляд на этот феномен открывает возможность проведения так не хватающих феномену бизнес-модели, бизнес-моделирования и ВМІ количественных исследований — появляется ясность в объектах исследования: бизнес-модель, бизнес-моделирование и ВМІ на продуктивно-рыночном, общекорпоративном и холдинговом уровнях. Отдельным обширным блоком будущих исследований представляются вопрос изучения особенностей ВМІ на каждом уровне, практические алгоритмы реализации изменений (инноваций) на соответствующих уровнях и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коляда, А.А. Следующий уровень: стратегический менеджмент новой эпохи: Как построить эффективную бизнес-модель и разработать эффективную стратегию для роста вашей компании / А.А. Коляда. — Москва: ООО "Альпина ПРО", ООО "Евразийская школа менеджмента и администрирования", 2023. — 616 с. — EDN FUTPBV. — URL: <https://emasrussia.ru/magazin-knigi-po-strategiceskomu-menedzmentu-biznes-modelirovaniu-strategiceskomu-marketingu> (дата обращения: 20.06.2024).
2. Коляда, А.А. Методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования её экономической эффективности / А.А. Коляда, Ю.О. Плехова. — DOI 10.24158/typor.2023.8.12. // Теория и практика общественного развития. — 2023. — № 8(184). — С. 101–112. — EDN JWIWXI. — URL: <https://dom-hors.ru/teoria-praktika/2023/8> (дата обращения: 20.06.2024).
3. Коляда, А.А. Определение понятия бизнес-модели и требований к нему в целях стратегического менеджмента организации / А.А. Коляда, Ю.О. Плехова. — DOI 10.52452/18115942_2024_1_7. // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. — 2024. — № 1(73). — С. 7–16. — EDN SHKXJB. — URL: [http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2024_1\(73\)_unicode/1.pdf](http://www.unn.ru/pages/e-library/vestnik_soc/18115942_2024_1(73)_unicode/1.pdf) (дата обращения: 20.06.2024).
4. Коляда, А.А. Обзор научных работ по инновации бизнес-модели, гипотеза мультиуровневости бизнес-модели / А.А. Коляда. — DOI: 10.15862/38ECVN324. // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 3. — URL: <https://esj.today/PDF/38ECVN324.pdf> (дата обращения: 20.06.2024).
5. Teece, D.J. Business models, business strategy and innovation. / D.J. Teece — DOI: 10.1016/J.LRP.2009.07.003 // Long Range Planning — 2010. — Т. 43. — С. 172–194. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X> (дата обращения: 20.06.2024).
6. Arend, R.J. The business model: Present and future — beyond a skeumorph. / R.J. Arend. — DOI: 10.1177/1476127013499636 // Strategic Organization. — 2013. — Т. 11. С. 390–402. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476127013499636?icid=int.sj-abstract.citing-articles.89> (дата обращения: 20.06.2024).

7. Foss, N.J. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems / N.J. Foss, T. Saebi. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006> // Long Range Planning. — 2017. — Т. 51. — С. 9–21. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117303084?via%3Dihub> (дата обращения: 20.06.2024).
8. Foss, N.J. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? / N.J. Foss, T. Saebi. — DOI: 10.1177/0149206316675927 // Journal of Management. — 2017. — Т. 43. — № 1. — С. 200–227. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206316675927?cookieSet=1> (дата обращения: 20.06.2024).
9. Amit, R. Value Creation in e-Business / R. Amit, C. Zott. — DOI: 10.1002/SMJ.187 // Strategic Management Journal. — 2021. — Т. 22. — С. 493–520. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.187> (дата обращения: 20.06.2024).
10. Hacklin, F. The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study / F. Hacklin, M. Wallnöfer. — DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741211203515> // Management Decision. — 2012. — Т. 50. — № 2. — С. 166–188. — URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741211203515/full/html> (дата обращения: 20.06.2024).
11. Zott, C. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance / C. Zott, R. Amit. — DOI: 10.1002/smj.642 // Strategic Management Journal. — 2008. — Т. 29. — № 1. — С. 1–26. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.642> (дата обращения: 20.06.2024).
12. Demil, B. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency / — B. Demil, X. Lecocq. — DOI: 10.1016/J.LRP.2010.02.004 // Long Range Planning. — 2010. — Т. 43. — С. 227–246. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000105?via%3Dihub> (дата обращения: 20.06.2024).
13. Lanzolla, G. A business model view of strategy / G. Lanzolla, C. Markides. — DOI: 10.1111/joms.12580 // Journal of Management Studies. — 2021. — Т. 58. — № 2. — С. 540–553. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12580> (дата обращения: 20.06.2024).
14. Zott, C. The business model: Recent developments and future research. / C. Zott, R. Amit, L. Massa — DOI: 10.1177/0149206311406265 // Journal of Management. — 2011. — Т. 37. — № 4. — С. 1019–1042. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206311406265> (дата обращения: 20.06.2024).
15. McDonald, R.M. Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Business-model Design. / R.M. McDonald, K.M. Eisenhardt — DOI: 10.1177/0001839219852349 // Administrative Science Quarterly. — 2020. — Т. 65. — № 2. — С. 483–523. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0001839219852349> (дата обращения: 20.06.2024).
16. Котельников, В.Ю. ТЕНЗ: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В.Ю. Котельников; Котельников В.Ю. — Москва: Эксмо, 2007. — 90 с. — (Бизнес-коуч). — EDN QSCPFN.

17. Бобрышев, А.Д. Анализ динамики развития представлений о бизнес-моделях и основных подходов к их построению / А.Д. Бобрышев, М.Б. Тарабрин, К.М. Тарабрин // Вестник МИТХТ имени М.В. Ломоносова. — 2014. — Т. 9, № 4. — С. 80–87. — EDN TIVUJH. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22978481> (дата обращения: 20.06.2024).
18. Casadesus-Masanell, R. From Strategy to Business Models and onto Tactics / R. Casadesus-Masanell, J.R. Ricart. — DOI: 10.1016/j.lrp.2010.01.004 // Long Range Planning. — 2010. — Т. 43. — С. 195–215. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630110000051?via%3Dihub> (дата обращения: 20.06.2024).
19. Ким, У.Ч. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов / У.Ч. Ким, Р. Моборн. — М.: НИППО, 2008. — 254 с.
20. Fleisher, C.S. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods / C.S. Fleisher, В.Е. Bensoussan. — New Jersey: FT Press, 2007. — 491 с.
21. Ries, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / E. Ries. — New York: Crown, 2011. — 336 с.
22. Ries, E. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth / E. Ries. — New York: Currency, 2011. — 400 с.
23. Osterwalder, A. Business Model Generation / A. Osterwalder, Y. Pigneur. — New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. — 288 с.
24. Bland, D.J. Testing Business Ideas. / D.J. Bland, A. Osterwalder. — New Jersey: John Wiley & Sons, 2020. — 368 с.
25. Ramadan, A. Play Bigger: How Pirates, Dreamers, and Innovators Create and Dominate Markets / A. Ramadan, D. Peterson, C. Lochhead, K. Maney. — New York, HarperCollins, 2016. — 272 с.
26. Firend, Al. Business Model: Simplified with Examples from Global Companies / Al. Firend. — DOI: 10.5281/zenodo.5774136. — CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. — 262 с. — URL: https://www.researchgate.net/publication/358375031_BUSINESS_MODEL_SIMPLIFIED_WITH_EXAMPLES_FROM_GLOBAL_COMPANIES (дата обращения: 20.06.2024).
27. Porter, M.E. Strategy and the Internet. / M.E. Porter // Harvard Business Review — 2001. — Т. 79. — С. 63–78. — URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10688> (дата обращения: 20.06.2024).
28. Lambert, S. Business Model Research: From Concepts to Theories / S. Lambert, M. Montemari. — DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n11p41> // International Journal of Business and Management. — 2017. — Т. 12. — № 11. — С. 41–51. — URL: <https://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/69962> (дата обращения: 20.06.2024).
29. Cooper, D. Business research methods (7th Edition) / D. Cooper, P. Schindler. — New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2001. — 798 с.
30. Gassmann, O. The business model navigator. 55 models that will revolutionise your business / O. Gassmann, K. Frankenberger, M. Csik. — Pearson Education Limited, 2014. — 387 с.

31. Magretta, J. Why Business Models Matter / J. Magretta. // Harvard Business Review. — 2002. — Т. 80. — С. 86–92. — URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/R0205F-PDF-ENG> (дата обращения: 20.06.2024).
32. Seddon, P.B. The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy / P.B. Seddon, G.P. Lewis, P. Freeman, G. Shanks. — DOI: 10.17705/1CAIS.01325 // Communications of the Association for Information Systems. — 2004. — Т. 13. — С. 427–442. — URL: <https://aisel.aisnet.org/cais/vol13/iss1/25/> (дата обращения: 20.06.2024).
33. Mustafa, R. Business Models and Business Strategy — Phenomenon of Explicitness / R. Mustafa, H. Werthner // International Journal of Global Business and Competitiveness. — 2011. — Т. 6. — № 1. — С. 14–29. — URL: https://www.researchgate.net/publication/271411870_Business_Models_and_Business_Strategy_-_Phenomenon_of_Explicitness (дата обращения: 20.06.2024).
34. Bigelow, L.S. What Can Strategy Learn from the Business Model Approach? / L.S. Bigelow, J.B. Barney — DOI: 10.1111/joms.12579 // Journal of Management Studies. — 2021. — Т. 58. — С. 528–539. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12579> (дата обращения: 20.06.2024).
35. Lanzolla, G. A Business Model View of Strategy / G. Lanzolla, C. Markides. — DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12580> // Journal of Management Studies. — 2021. — Т. 58. — № 2. — С. 540–553. — URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/joms.12580> (дата обращения: 20.06.2024).
36. Маркова, В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая / В.Д. Маркова // Проблемы современной экономики. — 2010. — № 2(34). — С. 38–42. — EDN MWBFYF. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15265157> (дата обращения: 20.06.2024).
37. Хансевичев, Р.И. Теоретические подходы к формированию бизнес-модели / Р.И. Хансевичев // Экономические науки. — 2015. — № 128. — С. 40–44. — EDN VCWBHL. — URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/201507_40.pdf (дата обращения: 20.06.2024).
38. Орехова, С.В. Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация / С.В. Орехова, А.В. Мисюра, Ю.С. Баусова — DOI: 10.38050/01300105202038 // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2020. — № 3. — С. 160–181. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43106048> (дата обращения: 20.06.2024).
39. Денисов, И.В. Концепция "Бизнес-модель" vs концепция "Стратегия": дуализм современных взглядов / И.В. Денисов, Е.С. Петренко, Ж.Б. Кошмаганбетова, Л.И. Тогайбева — DOI 10.18334/ce.13.11.41357. // Креативная экономика. — 2019. — Т. 13. — № 11. — С. 2255–2264. — EDN WYZMYT. — URL: <https://1economic.ru/lib/41357> (дата обращения: 20.06.2024).
40. Спиридонова, А.В. Понятие и правовая природа холдинга по российскому законодательству / А.В. Спиридонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Право. — 2007. — № 18(90). — С. 101–107. — EDN KWVKGZ. — URL: <https://sciup.org/ponjatie-i-pravovaja-priroda-holdinga-po-rossijskomu-zakonodatelstvu-147149168> (дата обращения: 20.06.2024).

41. Березнев, С.В. Понятие «холдинг» в России: определение сущности и содержания. / С.В. Березнев, М.А. Барышев // Мир экономики и управления. — 2012. — Т. 12. — № 1. — С. 109–114. — URL: <https://woeam.elpub.ru/jour/article/view/591> (дата обращения: 20.06.2024).
42. Портной, К.Я. Правовое положение холдингов в России: науч.-практ. пособие / К.Я. Портной; Ксения Портной. — Москва: Волтерс Клувер, 2004. — (Серия "Библиотека профессионала"). — ISBN 5-466-00028-0. — EDN QWAUYR. (дата обращения: 20.06.2024).
43. Горбунов, А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. Профессиональные методики. Регламенты и инструкции. Учет в холдинге. 5-е изд., доп. и перераб. / А.Р. Горбунов — Москва: Глобус, 2005. — 224 с.
44. Швец, А.Е. Основные проблемы успешного управления изменениями на российских предприятиях / А.Е. Швец, Н.А. Гаврикова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2017. — № 11. — С. 20. — EDN ZUMFLB. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15508> (дата обращения: 30.06.2024).
45. Божко, Л.М. Проблемы реализации организационных изменений (региональный аспект) / Л.М. Божко // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2018. — № 4. — С. 37–43. — EDN VPGPHU. — URL: <http://eprints.tversu.ru/8491/> (дата обращения: 20.06.2024).

Kolyada Andrey Aleksandrovich

Eurasian Management and Administration School (EMAS Business School), Nizhniy Novgorod, Russia
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhniy Novgorod, Russia
E-mail: kolyada@emasrussia.ru

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9725-9370>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=805184

Theory of the multi-level nature (multi-levelness) of a business model, business modeling and business model innovation in strategic management

Abstract. The purpose of the research, the results of which are presented in this article, is to present the main theses of the theory of the multilevel nature (multi-levelness) of a business model created by the author within the framework of scientific work in the field of business modeling and strategic management. The article is a logical continuation of the author's scientific research presented earlier, within the framework of which a review of foreign and Russian scientific works in the field of business model innovation and definition of the concept of a business model was carried out, the hypothesis of multilevel business model was put forward, the author's universal intersectoral methodology for developing an organization's business model and forecasting its economic efficiency was presented. The material presented in this article is based on a long-term empirical analysis obtained during observations of the activities of organizations in various industries in Russia and abroad, and contains a theoretical basis describing the object of the formulated theory — a multilevel business model of the organization — and related postulates. The theses defining the theory of the multilevel nature of the business model are formulated: the primacy of the business model of the organization over its strategy is stated; the multilevel nature of the business model is described (holding, corporate and product-market levels are highlighted); the implementation of business modeling and business model innovation (BMI) is justified by levels, and not in relation to the business model as a whole; the recommended focus or starting point of business modeling / BMI is determined. The theoretical theses are accompanied by the necessary explanations and are supported by the evidence base. The theoretical findings and methodological solutions proposed in this study solve the problem of the practical applicability of the business model concept and systematize the process of business modeling and business model innovation.

Keywords: business model; business model levels; multilevel business model; multi-level nature of business model; business modeling; business model innovation; BMI; organization strategy; strategic management; corporate strategy