

# Универсальная классификация бизнес-моделей в цифровой экономике

## Universal Classification of Business Models in the Digital Economy

DOI: 10.12737/2306-627X-2024-13-2-29-33

Получено: 10 января 2024 г. / Одобрено: 16 января 2024 г. / Опубликовано: 25 июня 2024 г.

**Рябихина А.Д.**

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова», г. Москва

**Слепенкова Е.В.**

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва

**Ryabihina A.D.**

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

**Slepenkova E.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow

### Аннотация

В статье рассмотрены основные подходы к определению термина «бизнес-модель», обозначены особенности формирования бизнес-моделей в области цифровой экономики и электронной коммерции. В результате аналитического исследования существующих подходов к классификации бизнес-моделей составлена их универсальная классификация. Практическая значимость заключается в упрощении процесса выбора и адаптации существующей бизнес-модели организации в условиях экономической неопределенности.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, цифровая экономика, электронная коммерция, классификация бизнес-моделей.

### Abstract

The article considers the main approaches to the definition of the term business model, identifies the peculiarities of business model formation in the field of digital economy and e-commerce. As a result of analytical study of existing approaches to the classification of business models, their universal classification is compiled. The practical significance lies in simplifying the process of selecting and adapting the existing business model of the organization in conditions of economic uncertainty.

**Keywords:** business model, digital economy, e-commerce, classification of business models.

### ВВЕДЕНИЕ

В условиях быстрого развития технологий, изменений в потребительском поведении и глобальных экономических сдвигов в цифровой экономике ежегодно на рынке формируются новые бизнес-модели. Это происходит вследствие трансформации социально-экономических процессов, вызванной общемировыми процессами цифровизации, ускорением процессов создания и распространения информации и знаний, с одной стороны, а также ростом социальных и экологических проблем в обществе, высоким разрывом в уровне жизни — с другой. Становится критически важно уметь анализировать рыночные изменения, прогнозировать тенденции и быстро реагировать, пересматривая свою стратегию и модель бизнеса. Такой подход позволяет компаниям быть гибкими, инновационными и адаптивными к переменам, что становится ключевым фактором конкурентоспособности и долгосрочного успеха организаций и открывает новые возможности для развития и роста бизнеса [1; 4].

Однако процесс принятия управленческих решений, в том числе выбора и адаптации бизнес-моделей к изменяющимся условиям внешней среды, затрудняет отсутствие единой классификации бизнес-моделей в цифровой экономике. Наиболее популярные трактовки термина и существующие типологии не дают полного представления о сущности понятия и возможностях применения бизнес-моделей на практике.

Так, быстрое развитие технологий и появление новых видов бизнеса в цифровой среде создают необходимость в систематизации и стандартизации существующих классификаций бизнес-моделей в цифровой экономике, а также формируют потребность в универсальном инструменте — шаблоне, применимом в реальном бизнесе.

### МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическую базу исследования составили теоретические материалы, опубликованные в официальных публикациях научных изданий ученых, экономистов и публицистов XX в. В работе было проведено исследование ключевых определений и существующих в литературе классификаций, целью которого стало составление универсальной классификации бизнес-моделей в цифровой экономике. На примере ряда российских и зарубежных компаний была апробирована применимость составленной универсальной классификации. Ключевым методом исследования стал анализ текстовых материалов.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

Термин «бизнес-модель» появился сравнительно недавно — в середине XX в. С изменением особенностей рынков и цифровой трансформацией экономики интерес к бизнес-моделированию возрастал, и сущность термина также претерпевала изменения. Раскрыть понятие и сформулировать сущность бизнес-модели в разные периоды времени пытались ряд

исследователей и практиков. Однако до сих пор в научной литературе и бизнес-сообществе не существует единого определения.

Впервые наиболее близкое понятие дал П. Друкер в конце XX в. Он описывал теорию бизнеса как совокупность предположений о деятельности компании на рынке, которые лежат в основе корпоративной стратегии. Это очень близко к современной интерпретации термина «бизнес-модель» [10].

Позже М. Льюис свел понятие бизнес-модели к способу получения прибыли [2].

С появлением Интернета подход к определению трансформировался. Так, П. Тиммерс рассматривал бизнес-модель как архитектуру потоков продуктов, услуг и информации, включающую описание выгод сторон и доходов компании [12].

Д. Магретта определяла бизнес-модели как истории, объясняющие, как работают компании, а К. Кристенсен — как способы создания и предоставления клиенту ценности [6; 7].

Однако наиболее полно понятие раскрывает *Business Model Canvas* А. Остервальдера. Его шаблон бизнес-модели включает в себя девять блоков: ключевые партнеры, процессы и ресурсы, ценностное предложение, потребительские сегменты, каналы сбыта и отношения с заказчиками, а также структуру доходов и расходов организации. Так, описывая, как работает компания, бизнес-модель, по сути, является набором предположений и гипотез [9].

Таким образом, обобщая подходы к определению бизнес-модели, можно обозначить ее как систему структурных элементов, операционных механизмов, способов получения дохода, процесса создания ценности и конечного продукта для достижения стратегических целей компании. Очевидно, что каждый из составляющих ее компонентов может изменяться с течением времени под властью внешних и внутренних факторов. Это ведет к появлению новых бизнес-моделей, которые можно классифицировать, используя различные подходы [3; 8].

Одну из первых классификаций бизнес-моделей электронной коммерции привел в своей работе П. Тиммерс. Типология составлена на основе формы реализации деятельности компании и способах привлечения доходов:

- интернет-магазин;
- электронные торги;
- интернет-аукцион;
- электронная почта (продажи через рассылки);
- маркетплейс (платформа);
- социальная сеть;
- поставщик услуг (электронные платежи, логистика и т.п.);

- интегратор;
- тематическая платформа (платформа контента);
- информационный брокер [12].

Главным недостатком классификации можно назвать возможность взаимодополнения основных бизнес-моделей. Это связано в первую очередь с тем, что с развитием цифровых технологий предложенные бизнес-модели претерпевают изменения. Так, одна бизнес-модель становится формой другой предложенной модели. Например, тематическая платформа может функционировать в одной из социальных сетей, интернет-магазин может осуществлять продажи через рассылки по электронной почте, а электронные торги и интернет-аукцион — происходить на одной интернет-платформе.

Другая типология была предложена Л. Шварцом на основании подхода Остервальдера. Он выделял четыре бизнес-модели с точки зрения определения отраслевой специализации и процесса создания ценности:

- модель интегратора (компания охватывает всю отраслевую цепочку создания ценности);
- модель игрока, действующего на определенном уровне (специализируется на одном звене отраслевой цепочки создания ценности);
- модель маркетмейкера (компания организует совершенно новое звено в отраслевой цепочке создания ценности);
- модель дирижера (специализируется на одном или нескольких участках отраслевой цепочки создания ценности) [5].

В данной классификации основной недостаток — ее обобщенность. Автор не приводит конкретных форм бизнеса, по которым могут функционировать компании. Данные модели не применимы для бизнеса, так как не несут практической пользы.

С появлением новых технологий и способов привлечения средств предлагались новые классификации. Основываясь на модели получения компаниями дохода, М. Раппа предложил девять основных типов бизнес-моделей:

- брокерская или модель маркетплейса;
- рекламная;
- модель информационного посредника;
- модель производителя (прямые продажи);
- модель продавца;
- модель сообщества;
- партнерская модель;
- модель подписки;
- модель «по требованию» [11].

Недостатком данной классификации является ее неполнота. Так как она была составлена в 2006 г., автор не мог включить ряд возникших позже моделей получения дохода в цифровой экономике.

Ряд современных бизнес-изданий предлагает классифицировать бизнес-модели e-commerce исключительно по способу взаимодействия между сторонами коммерческой деятельности – потребителем, бизнесом и государством, отдельно также иногда выделяют работодателя:

- B2B (бизнес для бизнеса);
- B2C (бизнес для потребителя);
- B2G (бизнес для государства);
- C2C (потребитель для потребителя);
- C2G (потребитель для государства);
- C2B (потребитель для бизнеса);
- G2C (государство для потребителя);
- G2B (государство для бизнеса);
- G2G (государство для государства);
- B2E (бизнес для работодателя);
- E2E (биржа для биржи) и другие частные случаи.

Этот подход, очевидно, нельзя назвать полным, если мы говорим про бизнес-модели в цифровой экономике, так как он не отражает сути коммерческих отношений между сторонами.

Однако ни одна из изученных в ходе исследования классификаций бизнес-моделей в цифровой экономике не раскрывает сущность понятия полностью, концентрируясь только на отдельных ее блоках: форме реализации деятельности, создании и донесении ценности, механизмах получения доходов или участниках процесса. Так, только при объединении подходов различных авторов и частичном их обобщении или дополнении можно получить универсальную классификацию бизнес-моделей в цифровой экономике.

В рамках исследования были систематизированы существующие типологии бизнес-моделей в цифровой экономике и представлены в виде новой классификации, которая может стать универсальным инструментом составления бизнес-модели.

Новая классификация представлена на рис. 1 и включает четыре блока, каждый из которых описывает определенную область бизнес-моделирования.

Блок 1 описывает стороны процесса электронной коммерции, отвечая на вопрос «Между кем происходит взаимодействие?»

Блок 2 описывает форму организации ключевой деятельности компании и ее процесс взаимодействия с клиентами, отвечая на вопрос «В какой форме происходит описанное взаимодействие?»

Блок 3 описывает механизмы получения доходов, отвечая на вопрос «За счет чего привлекаются средства?»

Блок 4 отвечает на вопрос «Как доставляется ценность до клиента?»

В качестве иллюстрации практической применимости классификации приведены примеры нескольких проектов компаний в цифровой экономике. В таблице 1 представлено описание бизнес-модели только основного вида деятельности каждой из компаний.

### ОБСУЖДЕНИЕ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Универсальность предложенной классификации является ее основным преимуществом перед другими решениями и заключается в следующем.



Рис. 1. Классификация бизнес-моделей (составлена авторами)

Таблица 1

**Примеры бизнес-моделей компаний в цифровой экономике  
(составлена авторами)**

Компания	Блок 1	Блок 2	Блок 3	Блок 4
СберМаркет – онлайн-сервис по доставке продуктов	<i>B2C</i>	Сервис (предоставляет собственные услуги доставки из офлайн магазинов и ресторанов)	Онлайн-продажи	Отложенное получение ценности (материальные товары): <i>FBO</i> (собственная сборка и доставка заказов из офлайн-магазинов и ресторанов), <i>DBS</i> (доставка силами партнеров), <i>DaaS</i> (услуга доставки для сторонних компаний), самовывоз
Авито – онлайн-сервис по размещению объявлений	<i>P2P</i>	Агрегатор (агрегирует тысячи предложений от разных клиентов)	Комиссия	Отложенное получение ценности (материальные товары): <i>DBS</i> (доставка силами логистических посредников), самовывоз
YouTube – видеохостинг	<i>B2C</i>	Агрегатор (агрегирует предложения от создателей контента по всему миру)	<i>Freemium</i> и модель рекламы	Получение ценности онлайн
ЕИС — единое информационное пространство сферы гос. закупок в РФ	<i>G2B</i>	Интернет-платформа (цифровая инфраструктура для участников закупок)	—	Получение ценности онлайн
Госуслуги – справочно-информационный интернет-портал	<i>G2C</i>	Экосистема	—	Получение ценности онлайн

- Любая бизнес-модель существующих на рынке компаний может быть разложена по блокам классификации. Ограничением не является даже узкая специализация организации. При этом ни один из блоков не будет пропущен, так как:
  - любая организация так или иначе будет с кем-то взаимодействовать со своими клиентами;
  - ее деятельность можно будет свести к одной из предложенных в классификации форм;
  - каждая компания будет иметь собственные механизмы привлечения доходов, кроме случаев некоммерческих, например, государственных проектов;
  - ценность, созданная компанией, будет определенным способом доставлена клиенту.
- С развитием цифровых технологий и их имплементацией в торговлю, маркетинг, логистику, финансы и другие сферы экономики предприятий текущий шаблон может быть дополнен новыми типами моделей без внесения в него существенных изменений.

### Литература

- Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Текст] / П. Вайл, С. Ворнер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблшер, 2019. — 264 с. — URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1077903>
- Майкл Льюис. Новейшая новинка. История Силиконовой долины [Текст] / Майкл Льюис. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 384 с.
- Рындина С.В. Электронный бизнес: создание, развитие и продвижение цифровых продуктов [Текст]: учеб. по-

- Типы моделей, представленные в каждом из блоков, можно использовать отдельно или совместно, а также можно декомпозировать более подробно. В шаблоне приведены основные, наиболее популярные варианты.

Таким образом, предложенная классификация бизнес-моделей в цифровой экономике, представленная в предложенной схеме, дает более глубокое и при этом детальное понимание выбранной бизнес-модели организации за счет разделения ее на блоки. Такое наглядное деление позволяет понять потребности клиентов, определить конкурентное преимущество, оптимизировать бизнес-процессы и источники привлечения доходов.

Учитывая, что правильно выбранная бизнес-модель является основой успешного развития компании, использование универсальной классификации может помочь эффективнее принимать управленческие решения при создании новой или адаптации текущей бизнес-модели к новым условиям рынка.

### References

- Vail P. Tsifrovaya transformatsiya biznesa: izmenenie biznes-modeli dlya organizatsii novogo pokoleniya / P. Vail, S. Vorner; per. s angl. Moskva: Al'pinaPablisher, 2019. 264 s. URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1077903>
- Maikl L'yuis. Noveishaya novinka. Istoriya Silikonovoi doliny. M.: Olimp-Biznes, 2004. 384 s.
- Ryndina S.V. Elektronnyi biznes: sozdanie, razvitie i prodvizhenie tsifrovyykh produktov: ucheb. posobie. Penza: Izd-vo PGU, 2020. URL: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/6ComsZNEvQK5.pdf>

- собрание / С.В. Рындина. — Пенза: Изд-во ПГУ, 2020. — URL: <https://elibr.pnzgu.ru/files/eb/6ComsZNEvQK5.pdf>
4. *Рябинин С.В.* Бизнес-модели электронного бизнеса [Текст] / С.В. Рябинин, Д.И. Кукла // Проблемы экономики и информационных технологий : сборник тезисов и статей докладов 58-й научной конференции аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР, Минск, 18–22 апреля 2022 г. / Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники. — Минск, 2022. — С. 211–213.
  5. *Швайцер Л.* Концепция и эволюция бизнес-моделей [Текст] / Л. Швайцер // ЭКОВЕСТ. — 2007. — № 6 (2). — С. 146–168. — URL: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>
  6. *Joan Magretta* — Why Business Models Matter (англ.). — Harvard Business Review 2002. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
  7. *Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann* Reinventing — Your Business Model (англ.). — Harvard Business Review 2008. URL: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
  8. *Mutaz M. Al-Debei, Ramzi El-Haddadeh, David Avison.* Defining the Business Model in the New World of Digital Business (англ.). Brunel University London (2008). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/301364463.pdf>
  9. *Osterwalder A. & Pigneur Y.* Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 281 p. URL: [https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)
  10. *Peter F. Drucker.* The Theory of the Business (англ.) Harvard Business Review 1994. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
  11. *Rappa M.* Business Models on the Web (англ.). Digital Enterprise. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
  12. *Timmer P.* Business Models for Electronic Markets // Focus Theme, 1998, vol. 8, no. 2. URL: <https://docplayer.net/10506804-Business-models-for-electronic-markets.html>
  4. *Ryabinin S.V.* Biznes-modelielektronnogobiznesa / Ryabinin S. V., Kukla D. I. // Problemy ekonomiki i informatsionnykh tekhnologii : sbornik tezisov i statei dokladov 58-i nauchnoi konferentsii aspirantov, magistrantov i studentov BGUIR, Minsk, 18–22 aprelya 2022 g. / Belorusskii gosudarstvennyi universitet informatiki i radioelektroniki. Minsk, 2022. S. 211–213.
  5. *Shvaitser L.* Kontseptsiyaevolyutsiyabiznes-modelei // EKOVEST. 2007. № 6 (2). S. 146–168. URL: <http://www.research.by/webroot/delivery/files/2007n2r01.pdf>
  6. *Joan Magretta* – Why Business Models Matter (англ.). Harvard Business Review 2002. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
  7. *Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, and Henning Kagermann* Reinventing – Your Business Model (англ.). Harvard Business Review 2008. URL: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>
  8. *Mutaz M. Al-Debei, Ramzi El-Haddadeh, David Avison.* Defining the Business Model in the New World of Digital Business (англ.). Brunel University London (2008). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/301364463.pdf>
  9. *Osterwalder A. & Pigneur Y.* Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 281 p. URL: [https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)
  10. *Peter F. Drucker.* The Theory of the Business (англ.). Harvard Business Review 1994. URL: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
  11. *Rappa M.* Business Models on the Web (англ.). Digital Enterprise. URL: <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
  12. *Timmer P.* Business Models for Electronic Markets / P. Timmer // Focus Theme, 1998, vol. 8, no. 2. URL: <https://docplayer.net/10506804-Business-models-for-electronic-markets.html>