

---

---

## СВЕЖИЙ ВЗГЛЯД A FRESH LOOK

---

---

*Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 287–293.*

*ISSN 1994-2796 (print). ISSN 2782-4829 (online)*

*Bulletin of Chelyabinsk State University. 2023;(3(473):287-293. ISSN 1994-2796 (print). ISSN 2782-4829 (online)*

Обзорная статья

УДК 338.984

### ЭВОЛЮЦИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**Татьяна Владимировна Левикова**

Челябинский государственный университет, Челябинск, Россия, tata\_levikova2000@mail.ru

**Аннотация.** Концепция бизнес-модели возникла в середине 1990-х годов с ростом электронной коммерции и, в более общем плане, «новой экономики». Мутации, ответственные за ее развитие, носят технологический, экономический и регуляторный характер. Затем концепция бизнес-модели была построена путем последовательных дополнений и появления многих документов, отчетов и книг, которые со временем определили ее значение. Тем не менее, несмотря на ее широкое применение исследователями и менеджерами во многих тематических областях, эта концепция неоднозначно определена в литературе, так как концепция постоянно мутирует с появлением новых технологий. Помимо возможности объяснить, почему одни фирмы работают лучше, чем другие, эта концепция открывает множество способов и предложений для исследований в области предпринимательства.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, концепция бизнес-модели, электронная бизнес-модель, канва бизнес-модели

**Благодарности.** Автор выражает благодарность своему научному руководителю Дарье Сергеевне Бенц — кандидату экономических наук, профессору кафедры экономики отраслей и рынков Челябинского государственного университета, за ценные советы при подготовке статьи.

**Для цитирования:** Левикова Т. В. Эволюция электронных бизнес-моделей в эпоху цифровизации // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 287–293.

Original article

### EVOLUTION OF ELECTRONIC BUSINESS MODELS IN THE AGE OF DIGITALIZATION

**Tatyana V. Levikova**

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia. tata\_levikova2000@mail.ru

**Abstract.** The concept of “Business Model” emerged in the mid-1990s with the rise of e-commerce and, more generally, the “new economy”. The mutations responsible for its development are of a technological, economic, and regulatory nature. Then the concept of the business model was built through successive additions and the emergence of many documents, reports and books that determined its meaning over time. However, despite its widespread use by researchers and managers in many subject areas, this concept is ambiguously defined in the literature, as the concept constantly “mutates” with the advent of new technologies. In addition to being able to explain why some firms perform better than others do, this concept do opens up many avenues and proposals for entrepreneurship research.

**Keywords:** business model, business model concept, e-business model, business model canvas

**Acknowledgements.** The author expresses gratitude to his supervisor Daria S. Benz, Candidate of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics of Industries and Markets of Chelyabinsk State University, for valuable advice in the preparation of the article.

**For citation:** Levikova TV. Evolution of electronic business models in the age of digitalization. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2023;(3(473):287-293. (In Russ.).

## Введение

Рождение концепции бизнес-модели (БМ) восходит к 1960-м годам, но активно изучаться она стала только в середине 1990-х годов с ростом коммодификации интернета, развитием цифровой экономики. Мутации, лежащие в основе развития БМ, носят не только технологический характер. Два других экономических (стремление создать акционерную стоимость) и регуляторных (в частности, дерегулирование телекоммуникационного сектора) фактора оказали значительное влияние и привели к появлению новых профессий, созданию моделей доходов и возрастающей сложности межотраслевых отношений (твердые отношения) [1]. Поэтому эти изменения потребовали новых аналитических схем и новых концепций, в том числе и БМ, для того чтобы лучше понять их и интегрировать в стратегию фирм. Таким образом, цель этой статьи состоит в том, чтобы объяснить концепцию БМ, ее появление в литературе и ее интерес к исследованиям в области предпринимательства.

## Рождение бизнес-модели и концепции электронных бизнес-моделей

Динамическое развитие бизнес-моделей (БМ) породило множество определений данного понятия в научной литературе.

Самая старая и наиболее убедительная попытка определить концепцию БМ была сделана А. Вишио и А. Пастернаком [2]. По их определению, БМ состоит из пяти элементов, образующих систему ценностей, общая ценность которой превышает сумму составляющих: ядра, бизнес-подразделений, предоставления услуг, управления и связи. Эта концепция описывает элементы, внутренние и внешние по отношению к фирме, а также их собственные цели с точки зрения производительности.

Это видение было впервые завершено подходом П. Тиммерса [3]. Он определяет БМ как:

- структуру потока продуктов, услуг и информации, включая описание различных действующих лиц в модели и их ролей;
- описание потенциальных выгод каждого действующего лица в модели;
- описание источников дохода.

Другие авторы впоследствии расширили эту концепцию. Дж. Линдер и С. Кантрелл заявляют: «Это богатое, молчаливое понимание того, как все части работают вместе, чтобы делать деньги» [4]. Эти авторы провели опрос среди лидеров компаний, чтобы проверить такое видение БМ.

В результате 62 % опрошенных с трудом могли описать им свои БМ; они говорили только об успехе использования определенной БМ, в то время как для Т. Лолиера и А. Телиера БМ была способом, которым компания создавала стоимость.

На самом деле определение БМ является сложной задачей, потому что это понятие связано с такими динамическими аспектами, как создание ценности, конкурентоспособность и изменения.

М. Портер охарактеризовал эту концепцию как «нечеткую», «поверхностную» и «теоретически трудную для понимания» [5]. Дж. Магретта указывает, со своей стороны, что распространенной ошибкой по отношению к БМ является рассмотрение их как стратегии: «Бизнес-моделирование является управленческим эквивалентом научного метода — вы начинаете с гипотезы, которую можете проверить в действии и пересмотреть при необходимости» [6].

Какое бы определение ни было выбрано, важно отделить концепцию БМ от стратегии и рассматривать ее как динамическую концепцию, которая постоянно подвергается воздействию рыночных условий, состояния отрасли, навыков фирмы, ее сетей и т. д.

## От бизнес-модели к электронной бизнес-модели

Коммерческое развитие интернета позволило ускорить создание новых БМ и переопределить уже существующие [7]. Это связано с тем, что интернет — это не просто новый канал распределения, он влияет на все виды деятельности в цепочке создания стоимости, независимо от того, являются ли они ключевыми или нет, и породил новые способы ведения бизнеса, называемые электронным бизнесом. Например, интернет укрепляет функцию исследований и разработок (вспомогательная деятельность в соответствии с концепцией цепочки создания ценности М. Портера), помогая в коллективном проектировании продуктов между сайтами и участниками системы ценностей и каталогизируя концепции, доступные для всех ветвей сети, таким образом предоставляя доступ в режиме реального времени ко всем базам данных продаж и услуг. Интернет также позволяет сократить время передачи заказов за счет автоматизации отношений как с клиентами, так и с поставщиками и внедрения действительно интегрированного управления. Влияние такой практики на эффективность работы заключается в создании дополнительной добавленной стоимости для компании [5].

По аналогии, термин «электронная бизнес-модель» (э-БМ) появился в литературе для обозначения БМ электронного бизнеса. Понятие, производное от БМ, также трудно поддается определению и может быть воспринято по-разному. Вот почему многие авторы пытались определить его с помощью эвристического подхода, то есть исходя из своих наблюдений за рынком. На прак-

тике эти два термина взаимозаменяемы, когда речь идет о секторе ИКТ. Это приводит к разнообразию исследований как по количеству идентифицированных э-БМ, так и по их характеристикам. Что касается характеристик, выбранных для установления типологии, то каждый автор ссылался на разные теоретические или практические аспекты (табл. 1).

Таблица 1  
Table 1

**Примеры параметров классификации э-БМ**  
**Examples of e-MB classification parameters**

Автор	Параметр
П. Тиммерс [3]	– уровень функциональной интеграции (от одной функции до нескольких функций); – степень инновационности (низкая или высокая); – влияние на цепочку создания стоимости
Б. Махадеван [8]	– структура рынка; – целевой рынок (B2B или B2C)
Л. Эпплгейт [7]	– источники дифференциации (собственные запасы, онлайн-продажи, цена, фиксированная онлайн, продукты, уровень персонализации и т. д.); – источники дохода; – понесенные расходы
Т. Новак и Д. Хоффман [9]	– модели доходов; – модели потребительской ценности

Даже если обнаружено несколько сходств, сравнения, которые можно сделать, часто являются приблизительными из-за несовместимости выбранных размеров. Действительно, у П. Тиммерса есть видение, очень сосредоточенное на внутренней динамике э-БМ и на их взаимодействии с окружающей средой [3]. Что касается Б. Махадевана, то он предпочитает «макро» точку зрения, согласно которой электронные бизнес-модели зависят от типов отношений между игроками на одном и том же рынке [8]. Эти два автора не говорят ни о полученном доходе, ни о понесенных затратах и очень мало говорят о создании стоимости. Точно так же исследования, обращенные на эти аспекты, рассматривали их отдельно или частично.

Л. Эпплгейт нашел начало решения, предложив классификацию источников дохода по четырём основным категориям: доход от рекламы, контента, сообщества и инфраструктуры [7].

Классификация электронных бизнес-моделей, представленная Л. Эпплгейтом, очень точна в отношении создания стоимости для электронных бизнес-моделей (источники дифференциации, доходы и понесенные затраты), но ценность, создаваемая для клиентов, не играет существенной роли.

Единственное размышление, которое примиряет эти разные измерения, приписывается Т. Новаку и Д. Хоффману. Они определяют э-БМ как комбинацию модели дохода и модели потребительской ценности (рис. 1).

Действительно, Т. Новак и Д. Хоффман представляют «интеграцию модели клиента», в которой определение э-БМ связано как с «моделями ценности» для клиентов (модель ценности), так и с «моделями дохода» (модель дохода). Тогда можно выделить двенадцать различных моделей ценности (табл. 2).

Таблица 2  
Table 2

**Модели ценности для клиентов**  
**Customer Value Models**

Модель ценности	Ценность, созданная для клиента	Пример компании
1. Брокерские услуги	Содействие встречам между продавцами и покупателями (рынки B2B, B2C или C2C)	eBay Inc Priceline.com

Окончание таблицы 2  
Table 2 (end)

Модель ценности	Ценность, созданная для клиента	Пример компании
2. Содержание	Удовлетворение информационных потребностей всех типов	Dotdash (About.com) Дзен
3. Поиск	Целевая искомая информация	Google Yandex
4. Стимул	Это включает в себя начисление баллов клиентам, которые, достигнув определенного порогового значения, могут получить доступ к определенным продуктам и услугам	MyPoints
5. Бесплатное ПО	Клиенты получают доступ к полезному программному обеспечению бесплатно	Gratuiciel.com
6. Коммуникация	В основном это бесплатные услуги электронной почты, чата или интернет-телефонии	Skype VK
7. Контроль	Давление со стороны групп потребителей с целью защиты конфиденциальности, прав собственности на контент и бойкота неэтичного контента является ценным дополнением	Anonymizer
8. Аутсортинг	Клиент напрямую подключается через Internet-ERP к производителю для большего контроля над его запросами	Iprint
9. Развлечение	Концепция основана на предоставлении конкретной информации по определенной области интересов или развлекательной программе	M6
10. Сделка	Покупатель получает доступ к магазинам, которые обычно недоступны географически, посредством тематической сборки	Modern designer furniture
11. Партнерство	Эта модель больше ориентирована на МСП, которые хотят заявить о себе в интернете. Оплата рекламных расходов ограничивается только количеством кликов по баннеру	Amazon ART+COM
12. Сообщество	Клиенты сообщества могут идентифицировать пользователей интернета, с которыми они хотят установить отношения любого типа, на основе инструментов исследования сходства	MouthShut.com ConsumerSearch

Источник: составлено автором на основе [11].

### Модель дохода (R)

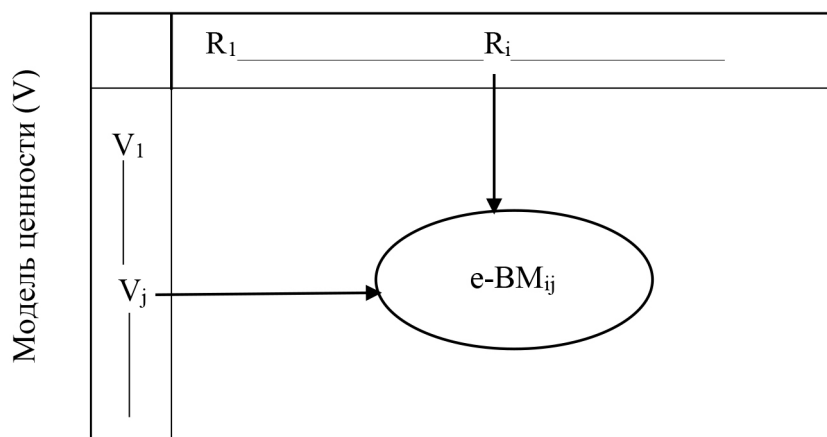


Рис. 1. Ценности, доходы и «интеграция моделей клиентов»  
Источник [9]

Fig. 1. Values, revenues and “customer model integration”  
Source [9]

Но эти модели дохода или ценности, созданной для клиентов, нельзя считать исчерпывающими по двум основным причинам:

– сложность определения единой типологии э-БМ: можно представить столько моделей,

сколько существует комбинаций источников дохода; появление новой э-БМ означает наличие новой оригинальной комбинации источников дохода или даже создание нового элемента, приносящего доход;

– существование других источников дохода, кроме представленных Л. Эпплгейтом (доход от рекламы, контента, сообщества и инфраструктуры). Т. Новак и Д. Хоффман определяют, во-первых, доход от продажи данных о клиентах (электронные письма, адреса, покупательское поведение и т. д.), во-вторых, покупку в магазине после консультации о продуктах в интернете и, в-третьих, повышение эффективности и результативности — реальные источники дохода [9].

Для А. Афуаха и К. Туччи БМ представляет собой набор видов деятельности, который позволяет фирме стабильно зарабатывать деньги [10]. Их подход основан на создании ценности между несколькими игроками. Таким образом, БМ должна давать ответы на следующие вопросы: «Какова природа ценностного предложения, сделанного клиентам?», «Каким категориям клиентов будет адресовано ценностное предложение?», «Как можно оценить ценностное предложение и опре-

делить его цену?», «Кто будет платить?», «Какова стратегия ценностного предложения?», «Как построить это ценностное предложение?», «Как сохранить преимущество, полученное благодаря этому ценностному предложению?».

Подводя итог (табл. 3), мы можем определить бизнес-модель как комбинацию трех элементов:

1) ценностного предложения, доставленного покупателю;

2) производства этого ценностного предложения;

3) модели дохода (как вознаграждается это ценностное предложение?).

Таким образом, концепция БМ основана на другом понятии — «ценностное предложение», которое, по сути, было изобретено гуру менеджмента для характеристики «продуктовой» инновации. Эта концепция определяет в дополнение к самому продукту или услуге ценность, или преимущества, воспринимаемые клиентами.

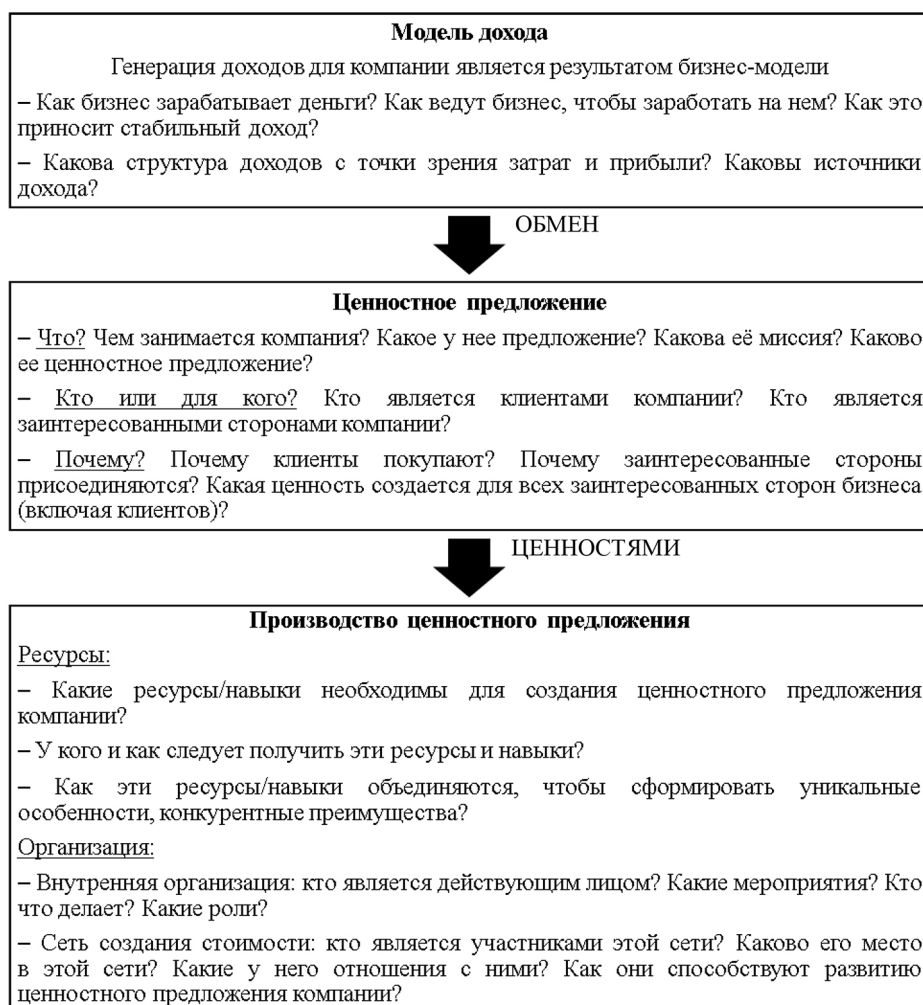


Рис. 2. Определение концепции бизнес-модели  
Источник: составлено автором на основе [11]

Fig. 2. Define the concept of the business model  
Source: compiled by the author based on [11]

### Канва бизнес-модели, или бизнес-модель А. Остервальдера

Самой распространенной на сегодняшний день бизнес-моделью является канва бизнес-модели, которую разработал А. Остервальдер. Он, опираясь на подходы предшественников и литературу по менеджменту, принимает схему БМ, в которой выделяет четыре области: продукт, клиентский интерфейс, управление инфраструктурой и финансовые аспекты [12].

А. Остервальдер с целью получения формализованной конструкции разбивает эти четыре «столпа» БМ на девять взаимосвязанных компонентов:

- 1) ценность предложения (корзина товаров и услуг, предлагаемых покупателям);
- 2) интерфейс клиента относится к целевым клиентам (сегмент клиентов, которым компания хочет предложить ценности);

3) каналы продвижения (средства связи и взаимодействия с клиентами);

4) взаимоотношения с клиентами (тип связи, которую компания устанавливает с клиентами);

5) ключевые ресурсы (набор ресурсов, необходимых для создания ценности для клиента);

6) ключевые процессы (способность повторять все действия, необходимые для создания ценности для клиента);

7) ключевые партнеры (добровольное сотрудничество между двумя или более компаниями, которые связаны целью создания ценности для клиента);

8) структура затрат (денежный перевод всех средств, направленных на то, чтобы сделать БМ удобной и современной, более операционной);

9) модель доходов (которая объясняет, как компания зарабатывает деньги на развитие и получение прибыли через различные источники дохода).

Таблица 3

Table 3

### Бизнес-модель А. Остервальдера Business model of A. Osterwalder

Ключевые партнеры	Ключевые процессы	Ценность предложения	Взаимоотношения с клиентами	Целевые клиенты
	Ключевые ресурсы		Каналы продвижения	
Структура затрат			Модель доходов	

Источник [13]

#### Заключение

Цель этой статьи состояла в том, чтобы объяснить концепцию БМ, ее появление в литературе и ее интерес к исследованиям в области предпринимательства.

Анализ литературы приводит к следующим выводам.

1. Само определение понятия бизнес-модели основано на понятии «ценностное предложение», которое характеризует инновацию продукта.
2. Научная литература по бизнес-моделям многочисленна. Следовательно, это не «пустое» понятие. Посвященная ему литература в настоящее время

стабилизируется, что показывает определенную степень зрелости данной темы, однако четко понятие бизнес-модели до сих пор не выработано.

Концепция БМ отвечает на фундаментальный вопрос, который должен задать себе каждый менеджер: как мы зарабатываем деньги в бизнесе? Он лежит в основе экономической логики, объясняющей, как приносить пользу клиентам по разумной цене. Другими словами, концепция БМ объясняет, как предприятия функционируют и процветают. Соответственно, создание БМ похоже на написание новой истории об успешном способе ведения бизнеса и получения доходов.

#### Список литературы

1. Rédis J. Le Business model: notion polymorphe ou concept gigogne? 5ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec, 2007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/242596483\\_Le\\_Business\\_model\\_notion\\_polymorphe\\_ou\\_concept\\_gigogne](https://www.researchgate.net/publication/242596483_Le_Business_model_notion_polymorphe_ou_concept_gigogne)
2. Viscio A. J., Pasternack A. Toward a new business model. 1996. URL: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/14974>
3. Timmers P. Business models for electronic markets. Electronic Markets. 1988. Vol. 8. No. 2. Pp. 2–8.
4. Linder J., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change, 2000. 15 p.
5. Porter M. E. Strategy and the Internet. Harvard Business Review. 2001. Vol. 79. No. 3. Pp. 62–78.
6. Magretta J. Why Business Models Matter. Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. No. 5. Pp. 86–92.

7. Applegate L. M. Emerging e-Business Models: Lessons from the Field. Harvard Business School. 2001. No. 9-801-172. Pp. 14–23.
8. Mahadevan B. Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy. California Management Review. 2000. Vol. 42. No. 4. Pp. 55–69.
9. Novak T. P., Hoffman D. L. Profitability on the Web: Business Models and Revenue Streams. eLab Position Paper, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, 2001. Pp. 9–18.
10. Afuah A., Tucci C. Internet Business Models and Strategies. Boston, McGraw Hill, 2001. 496 p.
11. Arlotto J., Sahut J., Teulon F. Le concept de Business Model au travers de la littérature. Gestion 2000. 2011. Vol. 28. No. 4. Pp. 33–47. doi: 10.3917/g2000.284.0033.
12. Osterwalder A. The Business Model Ontology — a Proposition in a Design Science Approach: (Doctoral Dissertation). University of Lausa N. N. Switzerland, 2004. 172 p.
13. М. Ю. Гордеев, Я. И. Фатьянов, А. С. Скоробогатова, Н. П. Байскова. Влияние сквозных технологий на элементы канвы бизнес-модели // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 8. С. 53–56. doi : 10.24411/2411-0450-2019-11110.

## References

1. Rédis J. Le Business model: notion polymorphe ou concept gigogne? 5ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec ; 2007. URL: [https://www.researchgate.net/publication/242596483\\_Le\\_Business\\_model\\_notion\\_polymorphe\\_ou\\_concept\\_gigogne](https://www.researchgate.net/publication/242596483_Le_Business_model_notion_polymorphe_ou_concept_gigogne) (In Frech).
2. Viscio AJ, Pasternack A. Toward a new business model. 1996. URL: <http://www.strategy-business.com/press/16635507/14974>
3. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1988;8(2):2-8.
4. Linder J, Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape. Accenture Institute for Strategic Change; 2000. 15 p.
5. Porter ME. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. 2001;79(3):62-78.
6. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002;80(5):86-92.
7. Applegate LM. Emerging e-Business Models: Lessons from the Field. *Harvard Business School*. 2001;(9-801-172):14-23.
8. Mahadevan B. Business Models for Internet-based e-Commerce: An anatomy. *California Management Review*. 2000;42(4):55-69.
9. Novak TP, Hoffman DL. Profitability on the Web: Business Models and Revenue Streams. eLab Position Paper, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University; 2001. Pp. 9–18.
10. Afuah A, Tucci C. Internet Business Models and Strategies. Boston, McGraw Hill; 2001. 496 p.
11. Arlotto J, Sahut J, Teulon F. Le concept de Business Model au travers de la littérature. *Gestion 2000*. 2011;28(4):33-47. doi 10.3917/g2000.284.0033. (In Frech).
12. Osterwalder A. The Business Model Ontology — a Proposition in a Design Science Approach: (Doctoral Dissertation). University of Lausa N. N. Switzerland; 2004. 172 p.
13. Gordeev MYu, Fatyanov YaI, Skorobogatova AS, Bayskova NP. Influence of end-to-end technologies on the elements of the business model canvas. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika = Economics and Business: Theory and Practice*. 2019;(8):53-56. doi 10.24411/2411-0450-2019-11110. (In Russ.).

## Информация об авторе

**Т. В. Левикова** — магистрант Института экономики отраслей, бизнеса и администрирования.

## Information about the author

**T. V. Levikova** — master student of the Institute of Economics of Industries, Business and Administration.

---

Статья поступила в редакцию 12.01.2023;  
одобрена после рецензирования 27.03.2023; при-  
нята к публикации 31.03.2023.

The article was submitted 12.01.2023; approved  
after reviewing 27.03.2023; accepted for publication  
31.03.2023.

---

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.