

Научная статья

УДК 334

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294

## РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИЙ В БИЗНЕС-МОДЕЛЯХ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

**Байрта Сергеевна Бадмаева**

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия, badmaeva.bayrta.1997@mail.ru

**Аннотация.** В статье исследуется вопрос развития инновационных бизнес-моделей в условиях развивающихся процессов цифровизации экономики. Автор подчеркивает, что на сегодняшний день значение инноваций в бизнес-моделях превосходит интерес исследователей и практиков к продуктовым и процессным нововведениям. В свою очередь, для более комплексного раскрытия изучаемого вопроса в статье раскрывается понятие «бизнес-модель», приводятся различные направления его концептуализации. В рамках изучения инноваций в бизнес-модели автор приводит различные подходы к их трактовке и обращает внимание на них в контексте межорганизационных взаимодействий. В связи с этим, автор отмечает актуальную тенденцию, связанную с трансформацией современных бизнес-моделей в сторону бизнес-экосистем. Вместе с тем, отмечается, что несмотря на положительные стороны внедрения инноваций в бизнес-модели, данный процесс сопряжен с проблемой организационной инертности компаний.

**Ключевые слова:** цифровизация, бизнес-модель, инновация, инновация в бизнес-модели, бизнес-экосистемы, организационная инертность

**Для цитирования:** Бадмаева Б. С. Развитие инноваций в бизнес-моделях в цифровой экономике // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 289–294. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294>

Young scientists

Original article

## DEVELOPMENT OF BUSINESS MODEL INNOVATIONS IN THE DIGITAL ECONOMY

**Bayrta S. Badmaeva**

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia, badmaeva.bayrta.1997@mail.ru

**Abstract.** The article examines the issue of the development of business model innovations in the context of digitalization of the economy. The author emphasizes that nowadays the importance of business model innovations exceeds the interest of researchers and practitioners in product and process innovations. For a more comprehensive research on the issue, the article reveals the concept of a «business model», provides various directions for its conceptualization. As part of the business model innovation research, the author highlights various approaches to interpretation of business model innovation and draws attention to it in the context of inter-organizational interactions. In this regard, the author notes the current trend associated with the transformation of modern business models towards business ecosystems. At the same time, it has been noted that despite the positive aspects of introducing innovations in the business model, this process is associated with the problem of firms' organizational inertia.

**Keywords:** digitalization, business model, innovation, business model innovation, business ecosystems, organizational inertia

**For citation:** Badmaeva. B. S. Development of business model innovations in the digital economy. *State and Municipal Management. Scholar Notes. 2022;(2):289–294. (In Russ.).* <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-289-294>

Согласно оценке Бостонской консалтинговой группы, за последние несколько десятилетий средняя «продолжительность жизни» бизнес-модели сократилась с пятнадцати до пяти лет<sup>1</sup>. Отчасти данный тренд является следствием усиливающейся цифровой конвергенции, отражающейся в значительной трансформации инновационного процесса [1]. В частности, интеграция цифровых технологий в нецифровые продукты и процессы привела к переосмыслению компаниями собственных бизнес-моделей посредством развития соответствующих радикальных инноваций. Так, появление коммерческого интернета привело ко множеству новых способов обмена информацией и проведения транзакций, что способствовало повышению эффективности функционирования бизнес-модели. Развитие цифровых технологий, таких как Big Data, обусловило более углубленное понимание потребностей рынка со стороны бизнеса, впоследствии отразившись во внедрении нововведений на уровне стратегического направления развития компаний. Повсеместная цифровизация также стимулировала выход на рынок различных фирм, бизнес-модели которых основаны на использовании электронных платформ для обеспечения взаимодействия с клиентами.

Неудивительно, что недавние опросы топ-менеджеров глобальных корпораций показывают, что важность инноваций бизнес-моделей стремительно возрастает, причем, по их прогнозам, она превзойдет значимость продуктовых и процессных нововведений [2]. Данные условия приводят к тому, что на практике компании разного размера и возраста, в различных отраслях и географических регионах адаптируют свою бизнес-логику к меняющимся внешним условиям цифровой среды, стремясь стать гибкими поставщиками услуг и продуктов [3]. В результате инновация в бизнес-модели стала одной из важнейших инструментов обеспечения высокой траектории роста организации и устранения негативных эффектов трансформации отрасли, обусловленной появлением новых игроков или прорывных технологий. В связи с этим многие компании исследуют потенциал новых бизнес-моделей, обеспечивающих укрепление конкурентных позиций на рынке.

Тем не менее, для наиболее полного понимания термина «инновация бизнес-модели» (business model innovation) необходимо обратиться к не менее дискуссионному понятию «бизнес-модель».

В научных исследованиях бизнес-модель часто концептуализируется как структура, охватывающая ряд взаимосвязанных компонентов [4], как система конкретных видов деятельности [5] или как представление о том, каким образом функционирует бизнес [6].

Вместе с тем, наблюдается движение к научному консенсусу, который согласуется с концептуализацией бизнес-модели как организационной и финансовой архитектуры бизнеса, то есть конфигурации его ценностных предложений, процессов создания ценности и механизмов присвоения ценности [7, 8]. С данной трактовкой отчасти согласуется описание бизнес-модели как системы, состоящей из четырех областей (модель STOF), направленных на предложение ценности для клиентов (рис. 1) [9].

В связи с этим, стремясь к инновациям в бизнес-модели, по мнению сторонников ценностного подхода, организациям необходимо вносить корректировки на уровне ценностного предложения. В частности, Навальная Е.Г. под инновацией бизнес-модели фирмы подразумевает изменение в принципе создания ценности [10]. Согласно, Casadesus-Masanell и Zhu, данный тип инноваций, в первую очередь, фокусируется на поиске новых способов получения доходов и формировании ценностных предложений для клиентов, поставщиков и партнеров [11].

Тем не менее, в отношении трактовки инновации в бизнес-модели также не выработано единого подхода, причем анализ отечественной литературы, посвященной данной тематике, показал, что российские исследователи используют словосочетания «инновация бизнес-модели», «инновация в бизнес-модели» и «инновационная бизнес-модель» в качестве синонимов.

---

<sup>1</sup> Инновационная бизнес-модель обеспечивает конкурентное преимущество // Официальный сайт Boston Consulting Group. - <https://www.bcg.com/ru-ru/capabilities/innovation-strategy-delivery/business-model-innovation> (дата обращения 19.02.2022).



Рис. 1. Модель STOF для описания бизнес-модели

Fig. 1. STOF model to describe the business model

Так, согласно Foss и Saebi, она описывает новые, нетривиальные изменения ключевых элементов бизнес-модели компании и/или архитектуры, связывающей их [12]. Причем Saebi и др. проводят различие между инновациями в бизнес-моделях и их адаптацией. Инновационные бизнес-модели могут быть вызваны как внутренними, так и внешними факторами, более того, они имеют место только в том случае, когда бизнес-модель компании содержит инновационные элементы, способные повлиять на текущие рыночные условия. В свою очередь, адаптация бизнес-модели происходит, когда организации стремятся реагировать на изменения внешней среды. В этом случае новая бизнес-модель компании может быть неинновационной, являясь только следствием реакции на произошедшие в отрасли изменения [13].

Также в рамках изучения сущности данного типа инноваций примечательна точка зрения сторонников динамического подхода, в соответствии с которой инновация в бизнес-модели определяется в качестве процесса, способствующего созданию и поддержанию конкурентных преимуществ компании [14].

Между тем, активно развивается область исследований, затрагивающих инновации в бизнес-моделях в контексте межорганизационных взаимодействий. В частности, вместо использования исключительно внутренних ресурсов для изменения бизнес-модели, компания может реконфигурировать ее, следуя стратегии совместных инноваций. В связи с этим, Spieth и др. отмечают перспективность сотрудничества компаний на основе общей бизнес-модели, исходя из которой они выделяют инновационную бизнес-модель в стратегических альянсах [15], что подчеркивает значимость сетевых форм взаимодействия в качестве потенциального ресурса организации. Следовательно, с этой точки зрения основная цель центральной фирмы, то есть субъекта, встроенного в сеть, смещается от классических представлений об эффективном распределении и структурировании внутренних ресурсов к связыванию и соотношению деятельности и ресурсов фирмы с деятельностью и ресурсами других участников сети [16].

Так, одним из наиболее актуальных трендов в мировой экономике выступает трансформация современных бизнес-моделей в сторону бизнес-экосистем [17], представляющих собой структуру взаимозависимых сторон, состоящую из центральной компании и ее окружения, а также связей между ними, создающих синергический эффект [18]. Исходя из результатов проведенного выше исследования, следует отметить, что в контексте бизнес-экосистем данная

инновационная модель бизнеса рассматривается в качестве источника конкурентных преимуществ организации и предписывает, чтобы центральные компании получали доступ и объединяли ресурсы различных заинтересованных сторон в бизнес-экосистеме в целях совместного создания и присвоения ценности.

В России одними из самых активных участников экосистемной гонки выступают кредитные организации, в частности, банковские экосистемы развивают Сбер, Тинькофф и ВТБ. Данные финансовые учреждения, привлекая в собственные экосистемы разнообразные небанковские сервисы, пытаются повысить лояльность своих клиентов на фоне усиливающегося давления со стороны нетрадиционных игроков, таких как финтех-стартапы и бигтех-корпорации [19].

Несмотря на положительные стороны внедрения инноваций в бизнес-модели, данный процесс сопряжен с некоторыми трудностями. Учитывая, что внедрение новой системы обычно подразумевает полную или частичную замену существующей, при перестройке компании имеет место инерционное поведение, обусловленное сопротивлением предыдущей модели, организация которой связана фиксированными операционными процедурами. Даже для успешных компаний инертность приводит к тому, что они сталкиваются с проблемой адаптации к новым методам ведения бизнеса. Иными словами, учитывая организационную инертность и неопределенность результатов, фирмы с меньшей вероятностью изменят свою бизнес-модель, если у них не возникнут значительных стимулов для этого [3]. Более того, возможно возникновение трудности с перераспределением необходимых ресурсов из существующих бизнес-моделей и отсутствие приверженности к инновациям со стороны высшего руководства. Однако даже если оно открыто к изменениям, могут произойти сбои из-за неправильных представлений о том, какие проблемы необходимо решить и какие существенные изменения необходимо претворить в жизнь [20].

Тем не менее, несмотря на данные трудности, инновации в бизнес-моделях представляют интерес для делового и научного сообщества по нескольким причинам. Во-первых, они представляют собой недоиспользуемый источник ценности. Во-вторых, для конкурентов данный тип инноваций сложнее скопировать по сравнению с отдельными инновационными продуктами или услугами. В связи с тем, что зачастую относительно легче свести на нет отдачу от продуктовых и процессных инноваций, инновации на уровне бизнес-модели могут привести к устойчивому преимуществу в эффективности работы компании [6].

Таким образом, результаты проведенного исследования показали, что хотя управление бизнес-моделью сопровождается рисками и неопределенностями, а организационная инерция компаний приводит к проблеме тяжелого принятия существующей бизнес-моделью любых изменений, использование инноваций в бизнес-моделях приводит к повышению эффективности организации и способствует достижению оптимальных преимуществ снижения затрат и стратегической гибкости [21]. Инновационные бизнес-модели также могут помочь организациям в создании и поддержании сильных конкурентных позиций на рынке, а также способствовать более эффективному удовлетворению потребностей клиентов, повышению качества продукции и ее свойств, особенно в условиях высокой неопределенности.

#### Список источников

1. Yu, W., Jacobs, M.A., Chavez, R., Feng, M. (2019). Data-driven supply chain orientation and financial performance: the moderating effect of innovation-focused complementary assets. *Br. J. Manag.* 30 (2), 299 – 314.
2. McGrath, R.G. (2010). Business models: a discovery-driven approach. *Long. Range Plan.* 43, 247 – 261.
3. Moradi, E., Jafari, S.M., Doorbash, Z., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia-Pacific Management Review.*
4. Olofsson, S., Hoveskog, M., & Halila, F. (2018). Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market. *Journal of Cleaner Production*, 175, 70-81.
5. Massa, L., Tucci, C., Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Acad. Manag. Ann.* 11 (1), 73 – 104.

6. Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
7. Foss, N.J., Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Plan.* 51 (1), 9 – 21.
8. Денисов И.В. Влияние трансформации социально-экономических систем на изменение основ теории менеджмента: перспективные бизнес-модели // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Том 12. № 2. – DOI: 10.18334/epp.12.2.114243.
9. Bouwman, H., De Vos, H., Haaker, T. (2008). *Mobile Service Innovation and Business Models*. Springer.
10. Навальная Е. Г. Инновации бизнес-моделей// Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2013. № 5(83). С. 144–146.
11. Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34: 464–482.
12. Foss, N.J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. *Journal of Management*, 43, 200–227.
13. Saebi, T., Lien, L., & Foss, N.J. (2017). What drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50(5), pp. 567–581.
14. Ожиганов Э.Н., Чурсин Р.А. Интеллектуальный капитал и инновации бизнес-модели компании: теоретические основания и перспектива системно-динамического подхода// Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1. № 11. С. 10–14. – DOI:10.36871/ek.up.p.r.2021.11.01.002.
15. Spieth, P., Laudien, S.M., & Meissner, S. (2020). Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective. *R & D Management*, 51, 24–39.
16. Engwall, M., Kaulio, M.A., Karakaya, E., Miterev, M., & Berlin, D. (2021). Experimental networks for business model innovation: A way for incumbents to navigate sustainability transitions? *Technovation*, 108, 102330.
17. Каленов, О. Е. Трансформация бизнес-модели: от классической организации к экосистеме / О. Е. Каленов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2020. Т. 17. № 3(111). С. 124–131. – DOI: 10.21686/2413-2829-2020-3-124-131.
18. Филимонов О. И., Касьяненко Т. Г., Кухта М. В. Экосистема как новая организационно-экономическая форма ведения виртуального бизнеса // Актуальные исследования. 2021. №48 (75). Ч.II. С. 31–41. URL: <https://apni.ru/article/3298-ekosistema-kak-novaya-organizatsionno-ekonom> (дата обращения: 18.02.2022)
19. Свиридов, О. Ю. Банковские экосистемы как стратегия развития российских банков в условиях цифровизации экономики / О. Ю. Свиридов, И. В. Некрасова, Б. С. Бадмаева. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Содействие – XXI век», 2020. 184 с.
20. Rozentale, L. & van Baalen, P. J. (2021). Crafting business models for conflicting goals: Lessons from creative service firms. *Long-Range Plan.* vol. 54, 102092. DOI: 10.1016/j.lrp.2021.102092
21. Hamelink, M., & Opdenakker, R. (2019). How business model innovation affects firm performance in the energy storage market. *Renewable Energy*, 131, 120–127.

### References

1. Yu W., Jacobs M.A., Chavez R., Feng M. *Data-driven supply chain orientation and financial performance: the moderating effect of innovation-focused complementary assets*. *Br. J. Manag.* 2019; 30 (2): 299 – 314.
2. McGrath R.G. *Business models: a discovery-driven approach*. *Long Range Plan.* 2010; 43: 247 – 261.
3. Moradi E., Jafari S.M., Doorbash Z., & Mirzaei, A. Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia-Pacific Management Review*. 2021
4. Olofsson S., Hoveskog M., & Halila F. Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the Scandinavian electricity retail market. *Journal of Cleaner Production*. 2018; 175: 70–81.
5. Massa L., Tucci C., Afuah A. A critical assessment of business model research. *Acad. Manag. Ann.* 2017; 11 (1): 73 – 104.
6. Amit R., & Zott, C. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*. 2012; 53(3): 41–49.
7. Foss N. J., Saebi T. Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Plan.* 2018; 51 (1): 9 – 21.

8. Denisov I. V. The impact of the transformation of socio-economic systems on changing the foundations of management theory: promising business models. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(2). DOI: 10.18334/epp.12.2.114243. (In Russ.)
9. Bouwman H., De Vos H., Haaker T. (2008). *Mobile Service Innovation and Business Models*. Springer.
10. Navalnaya E. G. Business model innovations. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov = Proceedings of St. Petersburg University of Economics and Finance*. 2013;5(83):144–146. (In Russ.)
11. Casadesus-Masanell R., & Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013; 34:464–482.
12. Foss N.J., & Saebi T. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. *Journal of Management*. 2017;(43):200–227.
13. Saebi T., Lien L., & Foss N. J. What drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*. 2017; 50(5):567–581.
14. Ozhiganov E. N., Chursin R. A. Intellectual capital and innovations of the company's business model: theoretical foundations and prospects of a system-dynamic approach. *Ekonomika i upravlenie: problema, resheniya = Economics and management: problems, solutions*. 2021;1(11):10–14. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.01.002. (In Russ.)
15. Spieth P., Laudien S. M. & Meissne S. Business model innovation in strategic alliances: a multi-layer perspective. *R & D Management*. 2020;(51):24–39.
16. Engwall M., Kaulio M. A., Karakaya E., Miterev M. & Berlin D. Experimental networks for business model innovation: A way for incumbents to navigate sustainability transitions? *Technovation*. 2021;(108): 102330.
17. Kalenov O. E. Transformation of a business model: from a classical organization to an ecosystem. *Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova = Bulletin of Plekhanov Russian Economic University*. 2020;17(3(111)):124–131. DOI: 10.21686/2413-2829-2020-3-124-131. (In Russ.)
18. Filimonov O. I., Kasyanenko T. G., Kukhta M. V. Ecosystem as a new organizational and economic form of virtual business. *Aktual'nye issledovaniya = Current research*. 2021;(48(75)2):31–41. (In Russ.)
19. Sviridov O. Y., Nekrasova I. V., Badmaeva B. S. *Banking ecosystems as a strategy for the development of Russian banks in the conditions of digitalization of the economy*. Rostov-on-Don: Publishing House «Assistance-XXI century»; 2020. 184 p. (In Russ.)
20. Rozentale L. & van Baalen P. J. Crafting business models for conflicting goals: Lessons from creative service firms. *Long-Range Plan*. 2021;(54):102092. DOI: 10.1016/j.lrp.2021.102092
21. Hamelink M., & Opdenakker R. How business model innovation affects firm performance in the energy storage market. *Renewable Energy*. 2019;(131), 120–127.

#### **Информация об авторе**

Б. С. Бадмаева – аспирант кафедры «Финансы и кредит» ЮФУ.

#### **Information about the author**

B. S. Badmaeva – Postgraduate student of the Department of Finance and Credit of Southern Federal University.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 22.03.2022; одобрена после рецензирования 15.04.2022; принята к публикации 18.04.2022.

The article was submitted 22.03.2022; approved after reviewing 15.04.2022; accepted for publication 18.04.2022.