



Систематизация типов и классификаций бизнес-моделей в современном менеджменте

Артур Викторович Кучумов¹, Виталий Анатольевич Мордовец²✉,
Дмитрий Валерьевич Круглов²

¹ Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

² Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия,
mordovets@mail.ru✉

Аннотация

Цель. Систематизация типологических разновидностей бизнес-моделей и презентации их классификационной схемы, построенной с учетом критического анализа имеющихся в научной литературе подходов.

Задачи. Проанализировать динамику развития концепта «бизнес-модель» под влиянием актуальных экономических вызовов современности; классифицировать типологические формы бизнес-моделей, предложенные признанными специалистами в области управленческой науки; обобщить имеющиеся классификационные схемы и систематизировать их по ключевым критериальным основаниям; эксплицировать и аргументировать матричную модель шестнадцати архетипических конфигураций бизнеса, исходя из двух фундаментальных параметров функционирования предприятия; обосновать прикладную ценность разработанных классификационных подходов для нужд стратегического администрирования и предпринимательской практики.

Методология. В работе использован ряд общенаучных и дисциплинарно ориентированных исследовательских приемов. В их числе — системно-структурный анализ, позволяющий рассматривать бизнес-модель как целостное образование; компаративно-типологический метод, направленный на сопоставление различных модельных конфигураций; процедуры теоретического обобщения и синтеза применительно к существующим в литературе концептуальным подходам относительно трактовки, элементного состава и группировки предпринимательских моделей. Концептуальной основой исследования служат теоретические выкладки российских и зарубежных авторов, работающих в предметных полях бизнес-моделирования, стратегического управления и инновационной деятельности предприятий.

Результаты. В ходе исследования проведена экспликация элементного состава разнообразных типов бизнес-моделей. В частности, рассмотрены конструкты П. Вейла и М. Р. Витале, Г. Чесбро и Р. С. Розенблума, А. Остервальдера и И. Пинье, М. Морриса и ряда других авторов. Систематизированы классификационные подходы П. Тиммерса, П. Вейла и М. Р. Витале, а также А. Афуа и К. Л. Туччи. Дана аргументированная характеристика матричной модели, включающей в себя 16 бизнес-архетипов и построенной на двух критериальных осях: видовой принадлежности задействованных ресурсов и характере правомочий, передаваемых на указанные ресурсы. В работе также прослеживаются эмпирически фиксируемые тенденции распространения архетипов в современной предпринимательской практике.

Выводы. Типологические и классификационные разработки в исследуемой предметной сфере не ограничиваются теоретическим значением, а приобретают статус эффективного управленческого инструмента, обеспечивающего проектирование, мониторинг и регулирование бизнес-моделей, фиксацию их структурных параметров, определение этапа жизненного цикла и обоснованный выбор оптимальной конфигурации с учетом конкретной хозяйственной ситуации. Материалы, полученные в процессе исследования, могут найти применение при выработке стратегических ориентиров компании, оценке конкурентных позиций и разработке оригинальных предпринимательских схем.

Ключевые слова: менеджмент, предпринимательские бизнес-модели, таксономия архетипов, классификационные критерии, структурная декомпозиция, компонентная модель, стратегическое управление, генерирование потребительской ценности

Для цитирования: Кучумов А. В., Мордовец В. А., Круглов Д. В. Систематизация типов и классификаций бизнес-моделей в современном менеджменте // *Экономика и управление*. 2026. Т. 32. № 9. С. 1168–1179. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-9-1168-1179>

Systematization of types and classifications of business models in contemporary management

Artur V. Kuchumov¹, Vitaly A. Mordovets^{2✉}, Dmitrii V. Kruglov²

¹ St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

² St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia, mordovets@mail.ru✉

Abstract

Aim. To systematize the typological varieties of business models and to present their classification scheme, constructed taking into account a critical analysis of the approaches available in scholarly publications.

Objectives. To analyze the dynamics of the development of the “business model” concept under the influence of current economic challenges; to classify the typological forms of business models proposed by recognized experts in management science; to synthesize the existing classification schemes and systematize them by key criteria; to explicate and substantiate a matrix model of sixteen archetypal business configurations based on two fundamental parameters of enterprise functioning; to substantiate the applied value of the developed classification approaches for the needs of strategic administration and entrepreneurial practice.

Methods. The study employs a number of general scientific and discipline-oriented research techniques. These include systems-structural analysis, which allows the business model to be viewed as an integral formation; the comparative-typological method, aimed at comparing different model configurations; and procedures of theoretical generalization and synthesis as applied to the conceptual approaches existing in scholarly sources regarding the interpretation, element composition, and grouping of entrepreneurial models. The conceptual foundation of the research consists of theoretical contributions by Russian and international authors working in the subject fields of business modeling, strategic management, and enterprise innovation activity.

Results. In the course of the research, the element composition of various types of business models is explicated. In particular, the constructs of P. Weill and M. R. Vitale, H. Chesbrough and R. S. Rosenbloom, A. Osterwalder and Y. Pigneur, M. Morris, and a number of other authors are examined. The classification approaches of P. Timmers, P. Weill and M. R. Vitale, as well as A. Afuah and C. L. Tucci, are systematized. A reasoned characterization is given of the matrix model comprising 16 business archetypes and constructed on two criteria axes: the type of resources employed and the nature of the rights transferred to those resources. The study also traces empirically observable trends in the prevalence of archetypes in contemporary entrepreneurial practice.

Conclusions. Typological and classification developments in the subject field under study are not limited to theoretical significance but acquire the status of an effective managerial tool that supports the design, monitoring, and regulation of business models, the recording of their structural parameters, the determination of their life cycle stage, and the reasoned selection of an optimal configuration given a specific economic situation. The materials obtained in the course of the research may find application in formulating a company’s strategic guidelines, assessing competitive positions, and developing original entrepreneurial schemes.

Keywords: management, entrepreneurial business models, taxonomy of archetypes, classification criteria, structural decomposition, component model, strategic management, generation of customer value

For citation: Kuchumov A.V., Mordovets V.A., Kruglov D.V. Systematization of types and classifications of business models in contemporary management. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(9):1168-1179. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-9-1168-1179>

Введение

Современная экономическая конъюнктура характеризуется глубокими структурными сдвигами, обусловленными постпандемными эффектами, повсеместным внедрением технологий искусственного интеллекта и тотальной цифровизацией хозяйственных процессов [1; 2; 3; 4]. В этих условиях ключевую роль приобретает бизнес-модель, выступающая связующим звеном между стратегическим управлением и практической реализацией предпринимательских стратегий [5; 6; 7, р. 172].

Формирование бизнес-модели как самостоятельной исследовательской категории приходится на завершающий этап XX столетия. В этот период в академической литературе появляются первые систематизированные подходы к ее определению. По мере развития теоретической базы данное понятие все активнее интегрируется в управленческую практику, его используют как инструмент группировки предприятий, параметр оценки их результативности и составную часть инновационных стратегий [8, р. 668]. Однако повсеместное использование термина в теоретическом и практическом менеджменте не снимает остроты вопроса о необходимости выработки согласованной терминологической базы и приведения в систему многочисленных классификационных построений. Это находит подтверждение в трудах специалистов, работающих в данном направлении [9; 10]. В предшествующих изысканиях [11; 12] также обращено внимание на отсутствие консенсусной позиции относительно дефиниции, компонентного состава и внутреннего устройства бизнес-модели.

Обращение к рассматриваемой в статье проблематике обусловлено отсутствием общепризнанной универсальной рубрики бизнес-моделей. При этом большинство отечественных исследователей ориентируются преимущественно на зарубежные источники, не предлагая самостоятельных концептуальных разработок в указанной области [13; 14; 15; 16; 17; 18].

Теория: концептуальные подходы к определению бизнес-модели

В научных трудах, посвященных вопросам бизнес-моделирования, устойчивой тенденцией выступает рассмотрение бизнес-модели сквозь призму ценностной парадигмы [19; 20; 21].

Так, Э. Филт предлагает трактовать данную категорию как вербальное и формализованное отражение того, каким образом предприятие выстраивает логику продуцирования ценностных благ и механизмы их присвоения в интересах целевых потребителей [22, р. 91–92]. Подобный ракурс интерпретации органично корреспондирует с классическими положениями П. Друкера, который еще в середине прошлого столетия постулировал, что единственное подлинное предназначение предпринимательской структуры заключается в обретении и удержании клиента [23, р. 31].

Не менее показательной представляется и вариативность научных позиций относительно внутренней организации бизнес-модели, что несложно обнаружить при анализе теоретических конструкций, предлагаемых ведущими специалистами в изучаемой предметной области. Материал, обобщенный в таблице 1, аккумулирует наиболее репрезентативные типы предпринимательских моделей и концептуальных схем, с акцентом на их компонентной структуре и содержательных особенностях. Представленная в таблице 1 информация создает предпосылки для сопоставительного изучения рассмотренных подходов, позволяя дифференцировать универсальные и уникальные компоненты, присущие каждой из них.

Анализ представленных в таблице 1 подходов показывает, что, несмотря на различия в количестве и наименовании структурных элементов, все модели объединяет стремление описать логику создания и присвоения ценности компанией. Наиболее комплексным и широко применяемым на практике видится подход А. Остервальдера и И. Пинье, представляющий собой целостную систему из девяти функционально взаимосвязанных компонентов.

Результаты и обсуждение: классификации бизнес-моделей

В актуальном управленческом дискурсе, как в теоретической плоскости, так и в прикладной сфере, рассмотрение типологических разновидностей бизнес-моделей традиционно осуществляется через обращение к примерам успешных корпоративных стратегий, реализованных на практике широко известными хозяйствующими субъектами. Заслуживают внимания модель низкобюджетного перевозчика авиакомпании Southwest Airlines,

Многообразие теоретических конструкций бизнес-моделей

Table 1. Diversity of theoretical constructs of business models

Авторы	Название бизнес-модели и ее концепции	Ключевые элементы в структуре бизнес-модели и ее особенности
П. Вейл, М. Р. Витале [24]	Визуализация (схема) бизнес-модели (Business Model Schematics)	Роли и взаимосвязи участников (включая компанию, ее клиентов, поставщиков и партнеров). Основные потоки продукции, информации и денежных средств. Доходы и иные выгоды, получаемые каждым участником
П. Вейл, М. Р. Витале [24]	Атомарная модель электронного бизнеса (Atomic E-business Model)	Стратегические цели и ценностное предложение. Источники дохода. Ключевые факторы успеха. Ключевые компетенции
П. Вейл, М. Р. Витале [24]	Модель инициативы электронного бизнеса (E-business Initiative)	Комбинация атомарных моделей. Целевые сегменты клиентов. Каналы взаимодействия с клиентом. Возможности IT-инфраструктуры
Г. Чесбро, Р. С. Розенблум [25]	Модель технологической медиации рынка (Technology-Market Mediation)	Шесть элементов: ценностное предложение, рыночный сегмент, цепочка создания ценности, структура издержек и потенциал прибыли, сеть создания ценности, конкурентная стратегия
А. Остервальдер, И. Пинье [19; 21]	Канва бизнес-модели (Business Model Canvas)	Девять элементов: сегменты клиентов, отношения с клиентами, каналы коммуникации, распределения и продаж, ценностные предложения, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, источники доходов, структура издержек
М. Моррис, М. Шиндехутте, Дж. Аллен [26]	Бизнес-модель предпринимателя (Entrepreneur's Business Model)	Шесть ключевых вопросов для бизнеса: – каким образом формируется ценность? (факторы, связанные с предложением); – для кого создается ценность? (рыночные факторы); – в чем заключается источник компетентности компании? (внутренние возможности); – как компания обеспечивает конкурентоспособную позицию? (стратегические факторы); – каким образом извлекается прибыль? (экономические факторы)
М. В. Джонсон и др. [27]	Бизнес-модель четырех блоков (Four-Box Business Model)	Четыре блока: 1) ценностное предложение для клиента: концепция job-to-be-done — методология в маркетинге, которая помогает понять, почему люди принимают решение о покупке; предложение; 2) формула прибыли: модель доходов, структура издержек, целевая маржа на единицу продукции, оборачиваемость ресурсов; 3) ключевые ресурсы; 4) ключевые процессы

Источник: составлено авторами по данным [19; 21; 22, р. 94–95; 24; 25; 26; 27].

модель «бритва и лезвие» компании Gillette, модель «оплата за час работы» компании Rolls Royce, модель прямых продаж с производством на заказ компании Dell и модель «клиент — основа компании» компании Threadless [14, с. 53–57].

Эволюция глобальной сети Интернет привнесла в исследовательскую повестку новый ракурс: в фокусе внимания научного сообщества и деловой практики оказались конфигурации электронной коммерции, от полностью цифровых операторов (pure play) до гибридных структур, сочетающих онлайн- и офлайн-активность (clicks-and-mortars) [13]. Одновременно с этим развиваются платформенные архитектуры бизнеса

и модели совместного потребления (шеринга), что отражает глубинные трансформации в способах организации хозяйственных взаимодействий [1; 2].

Отраженные в научной литературе классификационные подходы к группировке бизнес-моделей систематизированы в таблице 2. Приведены, в частности, основные концептуальные решения в этой области.

Анализ материалов, приведенных в таблице 2, свидетельствует о том, что рассмотренные классификационные подходы к бизнес-моделям демонстрируют существенную вариативность: они расходятся и в отношении критериальной базы, составившей основание группировки, и в части структурного

Классификационные подходы к бизнес-моделям в научной литературе

Table 2. Classification approaches to business models in scholarly publications

Авторы	Название основной бизнес-модели или классификации	Типы бизнес-моделей	Примечания (основы и критерии классификации)
П. Тиммерс [29]	Бизнес-модели для сети Интернет (Internet Business Models)	1. Электронный магазин (E-Shop). 2. Электронные закупки (E-Procurement). 3. Электронный аукцион (E-Auction). 4. Маркетплейс сторонних продавцов (3rd Party Marketplace). 5. Виртуальный торговый центр (e-mall). 6. Виртуальные сообщества (Virtual Communities). 7. Интегратор цепочки создания стоимости (Value Chain Integrator). 8. Информационные брокеры (Information Brokers). 9. Провайдер сервисов для цепочки создания стоимости (Value Chain Service Provider). 10. Платформы для совместной работы (Collaboration Platforms)	Классификация основана на двух критериях, таких как: 1) функциональная интеграция; 2) степень инновационности
П. Вейл, М. Р. Витале [24]	Атомарные модели электронного бизнеса (Atomic E-Business Models)	1. Поставщик контента (Content Provider). 2. Прямые продажи потребителю (Direct to Consumer). 3. Поставщик полного спектра услуг (Full Service Provider). 4. Посредник (Intermediary). 5. Разделяемая инфраструктура (Shared Infrastructure). 6. Интегратор сети создания стоимости (Value Net Integrator). 7. Виртуальное сообщество (Virtual Community). 8. Интегрированная модель «предприятие — государство» (Whole of Enterprise/Government)	В основе моделей находятся четыре элемента: стратегические цели и ценностное предложение; источники дохода; ключевые факторы успеха; ключевые компетенции
А. Афуа, К. Л. Туччи [28]	Бизнес-модели (в том числе в сети Интернет), классифицированные по доминирующим моделям выручки (Business Models Based on Dominant Revenue Models)	1. Комиссионная модель (Commission). 2. Рекламная модель (Advertising). 3. Модель наценки (торговая маржа) (Mark-up). 4. Производственная модель (Production). 5. Реферальная модель (Referral). 6. Подписная модель (Subscription). 7. Модель оплаты за услугу (Fee-for-service)	Классификация основана на четырех элементах. К ним отнесены: 1) роль в сети создания стоимости; 2) модель выручки; 3) коммерческая стратегия; 4) модель ценообразования
Массачусетский технологический институт [31; 32]	Матрица шестнадцати архетипов бизнес-моделей (The Sixteen Business Models)	Основана на двух фундаментальных измерениях: типе активов (физические, финансовые, нематериальные, человеческие) и типе продаваемых прав (создатель, дистрибьютор, владелец, брокер)	Позволяет системно анализировать и сравнивать бизнес-модели по ключевым экономическим признакам

Источник: составлено авторами по данным [24; 28; 29; 31; 32].

наполнения и выделяемых модельных разновидностей. Наиболее системной и фундаментальной представляется классификация, разработанная специалистами Массачусетского технологического института (MIT) и основанная на двух ключевых измерениях деятельности любой компании [31; 32].

Матрица шестнадцати архетипов бизнес-моделей

Отдельного внимания заслуживает классификационная конструкция, известная в научной литературе как «Матрица шест-

надцати бизнес-архетипов» (The Sixteen Business Models). Данная типологическая схема базируется на двух фундаментальных параметрах, находящихся в основании любой предпринимательской деятельности.

Первый параметр — характер ресурсной базы, задействованной в процессах образования потребительской ценности и последующей ее капитализации:

– материально-вещественные активы — осязаемые объекты, включающие в себя товары длительного и краткосрочного использования (производственное оборудование, транспортные средства, готовая продукция);

Матричная систематизация шестнадцати архетипических конфигураций предпринимательских моделей

Table 3. Matrix systematization of sixteen archetypal configurations of entrepreneurial models

Тип продаваемых прав	Финансовые активы	Физические активы	Нематериальные активы	Человеческие активы
Создатель	Предприниматель (Entrepreneur)	Производитель (Manufacturer)	Изобретатель (Inventor)	Не применяется
Дистрибьютор	Финансовый трейдер (Financial Trader)	Оптовый или розничный продавец (Wholesaler/Retailer)	Продавец интеллектуальной собственности (IP Trader)	Не применяется
Владелец (арендодатель)	Владелец финансовых активов — финансовый арендодатель (лизингодатель) (Financial Landlord)	Владелец физических активов — арендодатель физических активов (Physical Landlord)	Владелец объектов интеллектуальной собственности — арендодатель объектов интеллектуальной собственности (IP Landlord)	Подрядчик (Contractor)
Брокер	Финансовый брокер (Financial Broker)	Брокер по материальным активам (Physical Broker)	Брокер в сфере интеллектуальной собственности (IP Broker)	Брокер по управлению персоналом (HR Broker)

Примечание: в отношении человеческих ресурсов архетипы «Созидатель» и «Распространитель» не могут быть реализованы ввиду действующих правовых ограничений, исключающих возможность оборота человека и его личностных характеристик в качестве объекта купли-продажи.

Источник: составлено авторами по данным [31; 32].

– финансовые ресурсы — денежные средства, фондовые ценности, страховые инструменты и иные финансовые продукты, предоставляющие держателю права на будущие доходные поступления;

– неосязаемые (интеллектуальные) активы — результаты интеллектуальной деятельности (патенты, авторские права), накопленные знания, деловая репутация и брендовый капитал;

– кадровые (человеческие) активы — временной ресурс, трудовые усилия, профессиональные навыки и компетенции персонала, предоставляемые на возмездной временной основе.

Второй параметр — характер правомочий, передаваемых на указанные активы:

– создатель (производитель) — хозяйствующий субъект, осуществляющий трансформацию исходных ресурсных элементов в итоговый продукт или услугу;

– дистрибьютор (распространитель) — хозяйствующий субъект, осуществляющий закупку готовой продукции у производителя с целью ее последующей реализации конечным потребителям, и при этом наращивание потребительской полезности товара достигается посредством организации логистического сопровождения, сервисного обслуживания и реализации иных сопутствующих функций, повышающих ценность предложения;

– собственник-арендодатель — предоставляет контрагенту право временного пользования активом при сохранении права собственности за собой;

– посредник (брокер) — обеспечивает содействие в заключении сделок между участниками рыночного обмена, не приобретая прав собственности на актив и получая вознаграждение за оказанные посреднические услуги.

Комбинаторное пересечение четырех категорий активов и четырех типов правомочий порождает матричную структуру, состоящую из шестнадцати архетипических бизнес-конфигураций. Это отражено в таблице 3.

Изложенная матричная конструкция открывает возможности для комплексного сопоставительного анализа бизнес-конфигураций по их сущностным экономическим параметрам. Данный аналитический ракурс, в свою очередь, позволяет обнаружить глубинные различия в способах создания ценности и механизмах его коммерческой капитализации. Кроме того, предложенная типологическая схема показывает поступательную динамику хозяйственных систем, характеризующуюся смещением акцентов от материально-вещественных факторов производства к интеллектуальным и кадровым ресурсам.

Исследование распространенности архетипов бизнес-моделей в деловой практике

свидетельствует о том, что из шестнадцати теоретически возможных архетипов применение в крупных американских корпорациях получили лишь семь [16, с. 184]. Среди них преобладает бизнес-модель «производитель», что говорит о сохраняющейся значимости материального производства в структуре экономики, даже в условиях цифровизации и развития сектора услуг.

Предложения по использованию классификаций бизнес-моделей

С учетом проведенного систематического анализа типологических и классификационных построений в сфере бизнес-моделей целесообразно выделить ряд прикладных направлений реализации полученных результатов.

1. Структурная идентификация бизнес-модели предприятия. Задействование классификационных схем дает возможность установить элементный состав бизнес-модели компании, дифференцировать категории задействованных активов и специфику передаваемых прав на них, что формирует основу для унифицированного описания бизнес-модели в рамках единой терминологической системы.

2. Обоснование управленческих решений при выборе бизнес-модели. Систематизированные классификационные подходы служат инструментальной базой для сопоставительной оценки альтернативных конфигураций бизнес-моделей с точки зрения их достоинств и недостатков в контексте конкретной рыночной ситуации, имеющих ресурсных ограничений и стратегических ориентиров компании.

3. Оценка зрелости бизнес-модели. Сопоставление текущей бизнес-модели компании с архетипами позволяет определить этап ее развития, раскрыть потенциал трансформации и направления совершенствования.

4. Проектирование инновационных бизнес-моделей. Матричный подход создает основу для генерации новых комбинаций типов активов и прав на них, что стимулирует инновационное мышление и поиск нетрадиционных способов создания и присвоения ценности [33, р. 50–59].

5. Стратегическое планирование и управление портфелем бизнес-моделей. Крупные компании, особенно в условиях цифровой трансформации, могут одновременно реализовывать несколько архетипов бизнес-мо-

делей в различных бизнес-единицах, что требует координации и оценки синергетических эффектов.

Предложенный подход может быть использован для оценки трансформации бизнес-моделей в условиях цифровизации, при которой наблюдается переход от традиционных моделей производителя и дистрибьютора к платформенным и шеринговым моделям, основанным на нематериальных активах и брокерских функциях [1, с. 4937; 2, с. 124].

Выводы

На основании вышеизложенного сформулируем выводы.

1. Бизнес-модель, будучи экономической категорией, аккумулирует алгоритм преобразования ресурсного потенциала организации в потребительскую полезность и последующей ее монетизации. Указанная категория раскрывается через систему взаимосвязанных параметров, таких как рыночная аудитория, цепочка контрагентских связей, параметры конкурентной среды, ценностные характеристики продуктового предложения, управленческая архитектура и иные значимые переменные.

2. Придание бизнес-модели операционального статуса напрямую зависит от уровня ее структурной проработки. Компаративный анализ теоретических схем отражает устойчивый инвариантный компонентный состав, одновременно учитывая вариативные элементы, обусловленные авторской методологической позицией.

3. Критериальные основания существующих классификаций не характеризуются единообразием: дифференциация подходов прослеживается по таким признакам, как глубина функциональной координации, степень инновационной новизны, модель формирования выручки, ресурсная специализация и режим распоряжения активами. Данный факт свидетельствует о сложности и неоднородности объекта классифицирования, а также об отсутствии универсальной типологической схемы, разделяемой исследователями.

4. Наиболее разработанной аналитической конструкцией признана матрица, включающая в себя 16 архетипов предпринимательских моделей (MIT). Данный инструмент базируется на двух системообразующих параметрах. К ним отнесены видовое разнообразие ресурсов, участвующих в хозяйствен-

Сферы практического использования разработанного инструментария

Table 4. Areas of practical application of the developed toolkit

Область применения	Характер задач
Стратегическое планирование	Определение ориентиров долгосрочного развития, формирование программ корпоративного роста
Стартап-проектирование	Построение бизнес-архитектуры для вновь создаваемых и инновационно ориентированных структур
Трансформация бизнес-моделей	Реконфигурация и оптимизация действующих бизнес-процессов под влиянием цифровых факторов
Образовательная деятельность	Интеграция результатов в преподавание управленческих дисциплин (стратегический менеджмент, предпринимательство, бизнес-проектирование) в системе высшего образования

Источник: составлено авторами.

ном обороте, и категория прав, передаваемых на указанные ресурсы. Применение матрицы обеспечивает решение двух взаимосвязанных задач, таких как установление архетипической принадлежности модели конкретного предприятия и идентификация соответствующего архетипу ресурсно-компетентностного профиля.

5. Типологический и классификационный инструментарий в исследуемой предметной области выполняет не только познавательную, но и прикладную функцию. Область его использования предполагает следующие управленческие процедуры: экспликацию архитектуры действующей бизнес-модели, обоснование приоритетной конфигурации из множества альтернатив, диагностику этапа жизненного цикла и степени формальной зрелости модели.

Научная и практическая значимость полученных результатов

Вклад работы в научный дискурс состоит в упорядочении теоретических подходов к типологизации и рубрикации бизнес-

моделей, систематизации разрозненных классификационных схем и формировании терминологической платформы, пригодной для использования в последующих исследованиях.

Структурированный аналитический инструментарий, предложенный по итогам работы, ориентирован на управленческую практику и предназначен для поддержки принятия решений при выборе и проектировании эффективных бизнес-архитектур. Направления практического применения представлены в таблице 4.

Дальнейшая разработка авторского подхода видится в анализе трансформационного воздействия цифровых платформ и интеллектуальных алгоритмов на структурную динамику бизнес-моделей, разработке параметрического аппарата оценки результативности архетипических конфигураций, а также адаптации матричного инструментария к институциональным и отраслевым условиям российской экономики, с формированием на этой основе гибких динамических модельных конструкций.

Список источников

1. Анисимов А. Ю., Жданцев К. Н., Скопин В. И., Жебилов А. В. Трансформация конкурентной среды платформенных бизнес-моделей в условиях цифровой торговли // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 7. С. 4937–4952. <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123269>
2. Войткевич С. В. Шеринговые бизнес-модели в контексте взаимодействия электроэнергетических компаний и ИТ-компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 8-1. С. 124–131.
3. Rumyantseva A., Sintsova E., Tarutko O., Vaganov V. Corporate financial control transformation in the conditions of digitalization // Digital economy and finances (ISPC-DEF 2020): Proc. 3rd Int. sci.-pract. conf. (St. Petersburg, March 19–20, 2020). Dordrecht: Atlantis Press, 2020. P. 157–160. (Advances in economics, business and management research. Vol. 137). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200423.034>
4. Rumyantseva A., Tarutko O. Sustainable development financing as a factor affecting on operational efficiency of the company // Finance, economics, and industry for sustainable development (ESG 2022): Proc. 3rd Int. sci. conf. on sustainable developmen (St. Petersburg, October 21, 2022) / ed. A. Rumyantseva, H. Anyigba, E. Sintsova, N. Vasilenko. Cham: Springer, 2023. P. 47–56. https://doi.org/10.1007/978-3-031-30498-9_6

5. Chesbrough H. Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006. 256 p.
6. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. No. 2-3. P. 354–363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
7. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. 2010. Vol. 43. No. 2-3. P. 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
8. Lambert S. C., Davidson R. A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010 // European Management Journal. 2013. Vol. 31. No. 6. P. 668–681. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
9. Дробот Е. В., Макаров И. Н., Воробьев Н. Н., Корякина Т. В. Бизнес-модель как основа конкурентоспособности компании // Лидерство и менеджмент. 2026. Т. 13. № 5. С. 817–838. <https://doi.org/10.18334/lim.13.5.125961>
10. Дробот Е. В., Макаров И. Н., Воробьев Н. Н., Осипова И. В. К вопросу об эволюции концепции «бизнес-модель» // Экономика, предпринимательство и право. 2026. Т. 16. № 5. С. 2975–3002. <https://doi.org/10.18334/erpp.16.5.125979>
11. Кучумов А. В., Богров И. В. Управление организацией на основе цифровых инструментов менеджмента // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 2. С. 341–348.
12. Кучумов А. В., Кислицына А. А., Еремичева П. Ю. Алгоритмический менеджмент и искусственный интеллект: переосмысление цепочек создания ценности в условиях цифровой трансформации услуг // Экономический вектор. 2025. № 4. С. 43–47. <https://doi.org/10.36807/2411-7269-2025-4-43-43-47>
13. Камалов Э. Я. Развитие и современная классификация бизнес-моделей предприятия // Вестник экономики и менеджмента. 2020. № 2. С. 53–57.
14. Мясникова Н. Б. Бизнес-модели организаций и подходы к их классификации. Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. 212 с.
15. Политова Р. В. Классификация бизнес-моделей организации и маркетинговые инструменты их применения // Актуальные вопросы экономики, коммерции и сервиса: сб. науч. тр. М.: Российский государственный университет имени А. Н. Косыгина, 2021. С. 156–163.
16. Симановский Ф. И. Классификация бизнес-моделей // Вестник Московского государственного университета леса — Лесной вестник. 2010. № 1. С. 180–184.
17. Кондукова Э. В. История развития и современные подходы к классификации бизнес-моделей предприятий // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Самара, 28–29 октября 2024 г.) / отв. ред. О. А. Горбунова. Самара: Самарский государственный технический университет, 2024. С. 717–722.
18. Куиз А. А. Сущность бизнес-модели, структура и классификации // Проблемы развития современного общества: сб. науч. ст. 8-й Всерос. нац. науч.-практ. конф. (Курск, 19–20 января 2023 г.): в 4 т. Т. 1 / под ред. В. М. Кузьминой. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2023. С. 241–247.
19. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2011. 288 с.
20. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept // Communications of the Association for Information Systems. 2005. Vol. 15. No. 1. P. 1–25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
21. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
22. Fielt E. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications // Journal of Business Models. 2013. Vol. 1. No. 1. P. 85–105. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>
23. Drucker P. F. The practice of management. Cambridge: Butterworth-Heinemann, 2007. 416 p.
24. Weill P., Vitale M. R. Place to space: Migrating to eBusiness models. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. 400 p.
25. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and Corporate Change. 2002. Vol. 11. No. 3. P. 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
26. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58. No. 6. P. 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
27. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing your business model // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86. No. 12. P. 50–59. URL: <https://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf> (дата обращения: 15.06.2026).
28. Afuah A., Tucci C. L. Internet business models and strategies: Text and cases. 2nd ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2003. 480 p.

29. Timmers P. Business models for electronic markets // *Electronic Markets*. 1998. Vol. 8. No. 2. P. 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
30. Afuah A., Tucci C. L. Internet business models and strategies: Text and cases. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2001. 358 p.
31. Lai R., Weill P., Malone T. Do business models matter? // ResearchGate. 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/251458705_Do_Business_Models_Matter (дата обращения: 20.05.2026).
32. Malone T., Weill P., Lai R. et al. Do some business models perform better than others? // SSRN Electronic Journal. 2006. <https://doi.org/10.2139/ssrn.920667>
33. Johnson M. W. Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston, MA: Harvard Business Press, 2010. 224 p.

References

1. Anisimov A.Yu., Zhdantsev K.N., Skopin V.I., Dzhebailov A.V. Transformation of the competitive environment of platform business models amid digital trade. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025;15(7):4937-4952. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123269>
2. Voitkevich S.V. Sharing business models in the context of interaction between electric power companies and IT-companies. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*. 2024;14(8-1):124-131. (In Russ.).
3. Rumyantseva A., Sintsova E., Tarutko O., Vaganov V. Corporate financial control transformation in the conditions of digitalization. In: Digital economy and finances (ISPC-DEF 2020): Proc. 3rd Int. sci.-pract. conf. (St. Petersburg, March 19-20, 2020). Dordrecht: Atlantis Press; 2020:157-160. (Advances in economics, business and management research. Vol. 137). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200423.034>
4. Rumyantseva A., Tarutko O. Sustainable development financing as a factor affecting on operational efficiency of the company. In: Rumyantseva A., Anyigba H., Sintsova E., Vasilenko N., eds. Finance, economics, and industry for sustainable development (ESG 2022): Proc. 3rd Int. sci. conf. on sustainable development (NCSDESG 2022). (St. Petersburg, October 21, 2022). Cham: Springer; 2023:47-56. (Springer proceedings in business and economics). https://doi.org/10.1007/978-3-031-30498-9_6
5. Chesbrough H. Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2006. 256 p.
6. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*. 2010;43(2-3):354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
7. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010;43(2-3):172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
8. Lambert S.C., Davidson R.A. Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*. 2013;31(6):668-681. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.007>
9. Drobot E.V., Makarov I.N., Vorobyev N.N., Koryakina T.V. Business model as the basis of a company's competitiveness. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2026;13(5):817-838. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lim.13.5.125961>
10. Drobot E.V., Makarov I.N., Vorobyev N.N., Osipova I.V. Revisiting the business model concept: An evolutionary perspective. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2026;16(5):2975-3002. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.16.5.125979>
11. Kuchumov A.V., Bogrov I.V. Management of an organization based on digital management tools. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovanii = Journal of Legal and Economic Studies*. 2024;(2):341-348. (In Russ.).
12. Kuchumov A.V., Kislitsyna A.A., Eremicheva P.Yu. Algorithmic management and artificial intelligence: Rethinking value chains in the digital transformation of services. *Ekonomicheskii vector = Economic Vector*. 2025;(4):43-47. (In Russ.). DOI: 10.36807/2411-7269-2025-4-43-43-47
13. Kamalov E.Ya. Development and modern classification of enterprise business models. *Vestnik ekonomiki i menedzhmenta = Vestnik of Economics and Management*. 2020;(2):53-57. (In Russ.).
14. Myasnikova N.B. Business models of organizations and approaches to their classification. Novosibirsk: Novosibirsk State Technical University; 2014. 212 p. (In Russ.).
15. Politova R.V. Classification of business models of an organization and marketing tools for their application. In: Current issues in economics, commerce and service: Coll. sci. pap. Moscow: Russian State University named after A.N. Kosygin; 2021:156-163. (In Russ.).
16. Simanovskii F.I. Classification of business models. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta lesa — Lesnoi vestnik = Moscow State Forest University Bulletin*. 2010;(1): 180-184. (In Russ.).

17. Kondukova E.V. History of development and modern approaches to the classification of business models of enterprises. In: Gorbunova O.A., ed. Current problems and trends in the development of the modern economy. Proc. Int. sci.-pract. conf. (Samara, October 28-29, 2024). Samara: Samara State Technical University; 2024. 717-722. (In Russ.).
18. Kuiz A.A. The essence of the business model, structure and classification. In: Kuzmina V.M., ed. Problems of development of modern society. Proc. 8th All-Russ. nat. sci.-pract. conf. (Kursk, January 19-20, 2023). In 4 vols. Vol. 1. Kursk: Southwestern State University; 2023:241-247. (In Russ.).
19. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2010. 288 p. (Russ. ed.: Osterwalder A., Pigneur Y. Postroenie biznes-modelei: nastol'naya kniga stratega i novatora. Moscow: Alpina Publisher; 2011. 288 p.).
20. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 2005;15(1):1-25. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
21. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2010. 288 p.
22. Fiet E. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*. 2013;1(1):85-105. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v1i1.706>
23. Drucker P.F. The practice of management. Cambridge: Butterworth-Heinemann; 2007. 416 p.
24. Weill P., Vitale M. R. Place to space: Migrating to eBusiness models. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2001. 400 p.
25. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 2002;11(3):529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
26. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 2005;58(6):726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
27. Johnson M. W., Christensen C. M., Kagermann H. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*. 2008;86(12):50-59. URL: <https://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf> (accessed on 15.06.2026).
28. Afuah A., Tucci C.L. Internet business models and strategies: Text and cases. 2nd ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin; 2003. 480 p.
29. Timmers P. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*. 1998;8(2):3-8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
30. Afuah A., Tucci C.L. Internet business models and strategies: Text and cases. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin; 2001. 358 p.
31. Lai R., Weill P., Malone T. Do business models matter? ResearchGate. 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/251458705_Do_Business_Models_Matter (accessed on 20.05.2026).
32. Malone T., Weill P., Lai R., et al. Do some business models perform better than others? *SSRN Electronic Journal*. 2006. <https://doi.org/10.2139/ssrn.920667>
33. Johnson M.W. Seizing the white space: Business model innovation for growth and renewal. Boston, MA: Harvard Business Press; 2010. 224 p.

Информация об авторах

Артур Викторович Кучумов

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и управления
в сфере услуг

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет,
Санкт-Петербург, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

SPIN-код: 4344-4217

Information about the authors

Artur V. Kuchumov

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Economics and Management in the Service
Sphere

St. Petersburg State University of Economics,
St. Petersburg, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-8819-2291>

SPIN-код: 4344-4217

Виталий Анатольевич Мордовец

кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой управления
социально-экономическими системами

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики, Санкт-Петербург,
Россия

<https://orcid.org/0000-0002-8266-5537>

SPIN-код: 8553-8510

Дмитрий Валерьевич Круглов

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры управления
социально-экономическими системами

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики, Санкт-Петербург,
Россия

<https://orcid.org/0000-0001-6850-5927>

SPIN-код: 5139-4380

Поступила в редакцию 07.07.2026
Прошла рецензирование 29.07.2026
Подписана в печать 01.10.2026

Vitaly A. Mordovets

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management
of Socio-Economic Systems

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics, St. Petersburg,
Russia

<https://orcid.org/0000-0002-8266-5537>

SPIN-код: 8553-8510

Dmitrii V. Kruglov

D.Sc. in Economics, Professor,
Professor at the Department of Management
of Socio-Economic Systems

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics, St. Petersburg,
Russia

<https://orcid.org/0000-0001-6850-5927>

SPIN: 5139-4380

Received 07.07.2026
Revised 29.07.2026
Accepted 01.10.2026

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.