

## РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

© 2020 **Удальцова Наталья Леонидовна**

кандидат экономических наук, доцент департамента Менеджмента и инноваций  
факультет «Высшая школа управления»

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва

E-mail: udaltsova.nl@yandex.ru

В статье рассматривается и исследуется концепция бизнес-моделирования, ее актуальность на современном этапе развития предпринимательства. Автором выявлены факторы, определившие формирование и развитие концепции бизнес-моделирования. Проанализирована классификация онлайн-бизнес-моделей.

*Ключевые слова:* бизнес-модели, инновации, классификация бизнес-моделей

### **Введение**

Современный скоростной мир значительно меняет экономику, чем 10–20 лет назад. Скорость прогресса и появление новых решений выросли многократно, в результате многие компании сталкиваются с новыми вызовами инновационного развития, вынуждены внедрять новые идеи и технологии, чтобы оставаться конкурентоспособными. Сейчас даже крупнейшие компании вынуждены конкурировать не только друг с другом, но и с молодыми быстроразвивающимися компаниями.

Вследствие меняющихся рыночных условий, начиная с конца 20 века, возникла новая концепция, бизнес-модель, как один из фундаментальных драйверов для создания, поддержания и расширения конкурентного преимущества. Осознание того, что компании создают стоимость неодинаково и что особенности каждой бизнес-модели оказывают существенное влияние на результаты деятельности, постепенно привлекло значительное внимание к этой концепции, о чем свидетельствуют распространение разнообразных механизмов и инструментов для разработки бизнес-моделей и их совершенствования, а также использование бизнес-моделей в компаниях.

### **Основная часть**

Растущее внимание к концепции бизнес-модели основано на сочетании двух основных факторов, возникших за последние 25 лет и радикально изменивших конкурентную среду. Первый фактор — это наступление эры цифровых технологий, информационных и коммуникационных технологий, которые кардинальным образом изменили традиционную схему веде-

ния бизнеса и создали новые пути создания стоимости. Вторым фактором — динамичное развитие рынков с тенденцией к глобализации и интеграции в общее экономическое пространство, которое заставляет компании преобразовывать и улучшать существующие принципы ведения бизнеса.

Итак, историческое зарождение понятия бизнес-модель компании и необходимость ее использования связано со следующими объективными причинами:

1. Необходимость постоянного мониторинга деятельности компании. В современном бизнесе анализ деятельности компании и принятие эффективных управленческих решений невозможно без построения соответствующей бизнес-модели.

2. Рост информационных технологий. Успех бизнеса без использования передовых информационных технологий на сегодняшний день практически невозможен.

3. Необходимость систематического прогноза возможных кризисных ситуаций в компании. В современном бизнесе оценка платежеспособности компании и анализ эффективности ее деятельности требует пристального исследования основных бизнес-процессов, оказывающих влияние на финансовые показатели.

Анализируя теоретические и практические аспекты концепции использования бизнес-моделей, стоит обратить внимание на две основные проблемы. Первая проблема состоит в том, что многие управленцы компании не понимают в действительности текущую бизнес-модель компании или имеют смутное представление о ней и не уделяют этому должное внимание. Стоит отметить, что так или иначе

у каждой компании формируется своя бизнес-модель независимо от того была ли она задумана и спроектирована заранее менеджерами или сложилась у компании случайным образом. Современный бизнес невообразим без использования бизнес-модели. Для предпринимателей и менеджеров важно понимать сильные и слабые стороны компании, иметь представление о том, что необходимо изменить в бизнесе, а что важно сохранить и приумножить. Поэтому без формирования собственной модели поведения ни один бизнес не сможет оставаться конкурентоспособным в долгосрочном периоде.

Вторая проблема связана с тем, что среди исследователей и ученых нет единого определения понятия «бизнес-модель». Стоит отметить, что бизнес-модель — это относительно новая концепция современного бизнеса и стратегического управления. Даже учитывая значительный прогресс в исследованиях концепции бизнес-модели, но из-за отсутствия четкого определения понятия «бизнес-модель», анализа и методологии ее разработки существенно затрудняют все возможности для реального использования.

Термин «бизнес-модель» включает в себе понятие «бизнес» как деятельность по предоставлению товаров и услуг с необходимым включением аспектов по финансам, коммерции и технологии и понятие «модель» как схематизированное описание процесса или объекта. А. Остервальдер объединил два понятия и получил термин «бизнес-модель» как концептуальный инструмент. Объединив два слова, А. Остервальдер дает общее определение: бизнес-модель — это концептуальный инструмент, содержащий набор объектов, концепций и их взаимосвязей, с целью выражения бизнес-логики конкретной фирмы.

Термин «бизнес-модель» многогранен, поэтому четкого определения ему не дают. Однако существует мнение как описать бизнес-модель в рамках механизма реализации компании своих стратегических планов в создании и фиксации ценности. Концепция бизнес-модели может рассматривать компанию в совокупности по основным стратегическим элементам, включающим ценностное предложение, наряду с партнерами, капиталом и действиями, которые существенным образом влияют на разработку исключительно ценностного предложения, а также целевыми клиентами, каналами и иными взаимосвязями, которые необходимы для

привлечения уже самих клиентов. Следовательно, концепция бизнес-модели может позволить понять процесс создания стоимости, а также определить факторы, которые возникают при реализации стратегии и будут влиять на ее стоимость. Поэтому исследование и развитие сущности концепции бизнес-моделирования имеет прикладное значение для роста и повышения конкурентоспособности компании и является актуальным вопросом для понимания со стороны предпринимателей и менеджеров.

Развитие информационных технологий также определило повышенный интерес к этой теме во второй половине 1990-х годов. Однако понятие «бизнес-модели» остается открытым, но исследования по поиску определения продолжаются. Ученые первого направления определяют бизнес-модель в качестве абстрактного понятия, по способу создания, реализации товара конечному потребителю [12, 4, 6]. Ученые второго направления исследуют больше концепт самого бизнеса [13]. Преодолеть сложность изучаемого процесса и свести ее к уровню способному дать необходимое понимание и восприятие — является прерогативой современных ученых при анализе основных элементов бизнес-модели и различных отношения между ними. Как пример можно привести исследования Александра Остервальдера и Ива Пинье и работы Клэйтона Маглбис Кристенсена и Хеннинга Кагерманна, где не только дается определение бизнес-модели, но и подвергаются анализу все элементы, существующие в данной модели. При этом важно отметить, что состав и количество элементов внутри данных моделей (количество колеблется от 5–9), автор определяет по своему усмотрению. Реальные примеры использования бизнес-моделей и исследование конкретной ситуации рассматривает третье направление ученых. Последователи третьего направления применяют бизнес-модель для измерения успешности бизнеса таких компаний как Toyota, Xerox, Dell, Zara, Apple и прочее.

Определения бизнес-моделей, которые были положены в основы выделенных трех направлений, представлены в таблице 1.

В русскоязычной литературе наиболее полный анализ определений и понимание концепции бизнес-моделей представлен в работах Стрекаловой Н. Д., Климановой Д. Е. и Третьяк О. А. [7, 14]

Ряд исследователей» таких как А. Остервальдер, И. Пинье и Ч. Туччи, а также К. Соммеррок,

Таблица 1. Понятия концепции бизнес-моделей

Автор	Понятие бизнес-модели
Ч. Ким, Р. Моборан	Бизнес-модель — это кривая ценности, отображающая, каким способом компания будет удовлетворять потребности клиента по разным критериям.
Д. Дебелак	Бизнес-модель для инвесторов является способом оценки эффективности вложенного капитала. Но для менеджера бизнес-модель — это инструмент развития компании при любых рыночных условиях.
К. Кристенсен	Бизнес-модель состоит из следующих связанных между собой элементов: формула прибыли, потребительская ценность продукта, ключевые процессы и ключевые ресурсы.
А. Остервальдер и И. Пинье	Бизнес-модель представляет собой процесс того, как компания делает деньги. Бизнес-модель отражает ценность, которую компания приносит для своих потребителей, различные способности компании, содержит перечень элементов, необходимых для поставки ценности потребителям, отражает взаимосвязь капитала для поступающих денежных потоков.
Г. Чесборо	Бизнес-модель — это главный способ компании для создания получения определенной ценности и прибыли.
К. Маркидес	Бизнес-модель содержит в себе ответы на следующие вопросы: кто наша целевая аудитория? Какие продукты ценны для нашей аудитории и какова их позиция на рынке? Как мы сможем эффективно донести эту ценность до потребителя?

Арай Ю.Н. выделяют пять основных этапов в эволюции понимания концепции «бизнес-модель»:

Этап 1. Определение и классификация бизнес-модели.

Этап 2. Выделение компонентов бизнес-модели.

Этап 3. Анализ компонентов как элементов всей системы.

Этап 4. Разработка категорий и базовых моделей.

Этап 5. Разработка специальных инструментов для анализа понятия бизнес-модели и применения концепции бизнес-модели.

Стоит отметить, что на сегодняшний день формируется 6 этап – трансформация бизнес-модели в новые улучшенные формы и разработка инструментов адаптации бизнес-моделей во внешней среде.

Также мы должны знать, что бизнес-модель компании и конкурентная стратегия — это совершенно два разных понятия. Рольевая позиция бизнес-модели заключается в описании сочетаемости и взаимосвязи происходящих бизнес-процессов в компании, а конкурентная стратегия задается вопросом каким образом обеспечить превосходство над своими конкурентами.

Бизнес-модель как источник конкурентного преимущества, должна включать в себя нечто большее, чем как просто логичный способ ведения бизнеса. Клиентоориентированность — важнейшая черта бизнес-модели. Нужно добавить, что бизнес-модель должна быть уникальной и

в то же время пластичной, чтобы избежать нарушения отношений как с важными клиентами, так и с поставщиками и партнерами.

Бизнес-модель имеет ряд положительных свойств.

1. Способность выработки пошагового плана развития компании.

2. Способность понять структуру бизнеса, функций компании.

3. Способность дать ответ на вопрос: кто и в какой роли выполняет бизнес-процессы, в какой последовательности содержатся бизнес-процессы, в каких отделах организации исполняются конкретные бизнес-процессы?

4. Улучшается взаимосвязь между исполнительными структурами, центрами принятия решений.

5. Способность внедрения корпоративной информационной системы управления и прочее.

Александр Остервальдер и Ив Пинье в своей работе «Построение бизнес-моделей», которая была опубликована в 2011 году, разработали шаблон бизнес-модели как одного из инструментов стратегического анализа, позволяющего исследовать действующие бизнес-процессы в новых и в уже существующих компаниях. Модель-канва позволяет систематизировать и анализировать все бизнес-процессы компании: ценностное предложение, возможности компании, потребителей, каналы сбыта и финансы. В настоящее время помимо разработанной канвы А.Остервальдера и И.Пинье появилось несколько специализированных журналов в этой области, таких как Journal of Business Models (Жур-

нал бизнес-моделей) и Open Journal of Business Model Innovation (Открытый журнал инноваций бизнес-моделей), которые иллюстрируют новейшие исследовательские тенденции в области бизнес-моделирования.

Интернет-технологии дали возможность топ-менеджменту создавать новые бизнес-модели или заново открывать старые. Электронный бизнес в целом позволил осуществлять операции между компаниями по-новому и без лишних усилий — таким образом, создавая ценность, поскольку Интернет связал компании между собой или с потребителями через новые потоки создания стоимости, потоки доходов или логистические потоки.

Майкл Раппа предложил классификацию онлайн-бизнес-моделей [15], уточнив, что она не является окончательной, так как модели ведения интернет-бизнеса продолжают развиваться. По его мнению особого внимания заслуживают следующие модели:

- Посредническая. Организации получают процент или гонорар за сделки, чаще (биржи, торговое посредничество, платежные системы).

- Рекламная. Доход от демонстрации рекламы или переходы пользователей на сайты рекламодателей.

- Информационная. Доход за счет продажи информации: данных об аудитории.

- Торговая. Непосредственная продажа товаров и услуг.

- Производственная. Выгода производителя товара благодаря сокращению «расстояния» между ним и потребителем.

- Партнерская. Разновидность рекламной модели, где доход приходит от владельцев сайтов-партнеров в обмен на приходящих покупателей.

- Сообщество. Название класса моделей характеризует скорее не источник дохода, а среду, где доход генерируется.

- Подписка. Доход поступает от пользователей, оформляющих подписку на определенные сервисы.

- По потреблению. Клиенту предоставляется определенный сервис, но форма оплаты базируется на потребленном трафике / полученной информации или другом количественном показателе, но не на времени.

Термин «подрывная инновация» связан с появлением лучшей бизнес-модели на устоявшемся рынке. Клейтон Кристенсен исследовал данный вопрос в статье «Изобретите заново

свою бизнес-модель», чтобы помочь разобраться разработчикам с этим вопросом. Также в его работе объясняется, как на бизнесе может развиться появление конкурента. Первоначально следует сделать акцент на ценностное предложение клиенту, затем выявить те элементы в формуле дохода, в процедурах и в ресурсах, которые у конкурента не только совершеннее, но и не доступны для создания аналога. Например, новейшая система продаж, или быстрый оборот товара, или иная тенденция в подходе к производственной модели.

Марк Джонсон в своей работе «Заполняя пустое пространство: инновации в бизнес-модели для роста и обновления» дополнил подход Клейтона Кристенсена, который заключается в усовершенствовании предложенной Кристенсеном классификации с существующими компаниями для более легкого восприятия сути (Таблица 2).

Среди множества различных подходов к классификации бизнес-моделей следует обратить особое внимание на классификацию «Архетипы бизнес-моделей MIT», которую разработала группа специалистов из Массачусетского технологического института, и классификацию бизнес-моделей, предложенную Г.Чесбро.

Классификация «Архетипы бизнес-моделей MIT» основывается на 2 главных измерениях бизнеса любой компании: 1. типы прав на активы, продаваемые компанией (здесь можно подчеркнуть 4 базовые бизнес-модели: создатель, дистрибьютор, владелец и брокер), 2. типы активов, вовлеченных в бизнес (следует упомянуть о 4 основных типах активов: физические, финансовые, нематериальные и человеческие). С учетом типов активов в пределах выделенных 4 основных бизнес-моделей выделяются еще по 4 подкатегории моделей. В целом в рамках данной классификации выделяется 16 типов специализированных бизнес-моделей. Из них только 7 получили распространение в крупных компаниях в США. В таблице 3 представлена данная классификация с примерами компаний, которые используют ту или иную модель.

Чесбро, чтобы разделить бизнес-модели по типам, применял всего два показателя их основных отличий: масштаб инвестиций, которые произведены с целью поддержания бизнес-модели и степень открытости модели. Нужно обратиться к Таблице 4, которая представляет классификацию Г.Чесбро с 6 типами бизнес-моделей и примеры компаний.

А.Остервальдер и И.Пинье в книге «Постро-

Таблица 2. Типология бизнес-моделей Клейтона Кристенсена

Тип	Характеристика	Пример компании
Эксклюзивный клуб	Выплата отчислений крупным организациям за право продавать свою продукцию исключительно их клиентам	MBNA
Брокерство	Посредничество в сделках между продавцами и покупателями с целью получения комиссионных	Century21, Orbitz
Пакетирование	Продажа родственных товаров или услуг вместе	Меню фастфуда, iPod/iTunes
Мобильный оператор	Предложение различных пакетов услуг, ориентированных на разных потребителей.	Sprint, BetterPlace
Краудсорсинг	Получение бесплатного контента в обмен на доступ к другому контенту	Wikipedia, YouTube
Устранение посредника	Продажа напрямую, в обход традиционных схем распределения	Dell, WebMD
Разделение	Продажа частичного использования товара или услуги	NetJets, Time-shares
Бесплатно — платно	Основной пакет услуг предоставляется бесплатно, плата взимается за дополнительные услуги	LinkedIn
Лизинг	Сдача в аренду дорогих товаров с высокими комиссионными	MachineryLink, машины премиум-класса
Лоукостер	Минимальные услуги за минимальную плату	Walmart, IKEA
Обратный цикл производства	Предзаказ товаров и услуг, оплата прежде получения	Amazon
Оплата по факту	Взимание платы по счетчику	Электроэнергия
Бритва и лезвия	Продажа товара с высокой себестоимостью с низкой маржой и доход от продажи расходных материалов	Принтеры и заправка картриджей
Бритва и лезвия — наоборот	Предложение дешевых или бесплатных расходников, чтобы дорого продать основной товар	AmazonKindle, iPod/iTunes
Обратный аукцион	Торг за право продажи продукта или оказания услуги, в котором побеждает предложивший наименьшую цену.	Elance.com
Товар = услуга	Продажа не товара, а функции этого товара в качестве услуги	Zipcar
Стандартизация	Стандартизация индивидуальных услуг для снижения расходов	MinuteClinic
Подписка	Взимание абонентской платы за доступ к услуге	Netflix
Пользовательские сообщества	Членский доступ к сети, плата взимается за доступ и за рекламу	Angie'sList

Таблица 3. Классификация «Архетипы бизнес-моделей МГТ»

Предлагаемая услуга		Типы активов			
		Физические	Финансовые	Нематериальные	Человеческие
Права на активы	Существенное преобразование собственности (Создатель)	Предприниматель (серийные предприниматель, фирмы-инкубаторы)	Производитель (General Motors, Bethlehem Steel)	Изобретатель (Lucent's Bell Labs)	Создатель и продавец человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
	Ограниченное преобразование собственности (Дистрибьютор)	Финансовый трейдер (Merrill Lynch, Goldman Sachs)	Оптовый продавец/ритейлер (Walmart, Amazon)	IP трейдер (NTL Inc.)	Дистрибьютор человеческих ресурсов (нелегальный бизнес)
	Использование (Владелец)	Владелец финансовых активов (Bank of America, Fannie Mae, Aetna, Chubb)	Владелец физических активов (Marriott, Hertz division of Ford)	Владелец нематериальных активов (Microsoft, Wendy's, New York Times)	Контрактор (Accenture, Federal Express)
	Подбор в соответствии с запросами (Брокер)	Брокер по финансовым активам (eTrade, Schwab)	Брокер по физическим активам (eBay, Priceline)	IP брокер (Valassis)	Брокер по человеческим ресурсам (Robert Half, EDS)

Источник: [https://www.cfn.ru/management/controlling/business\\_model.shtml](https://www.cfn.ru/management/controlling/business_model.shtml)

Таблица 4. Классификация бизнес-моделей Г. Чесбро

Тип бизнес-модели	Пример компании
Недифференцированная	Семейные рестораны
Дифференцированная	Начинающие технологические компании
Сегментированная	Компании, продвигающие какую-либо технологию
Внешне ориентированная	Компании, специализирующиеся на НИОКР и действующие в зрелых отраслях
Интегрированная с инновационным процессом	Ведущие финансовые компании
Адаптивная	Intel, Wal-Mart, Dell

Источник: [https://www.cfn.ru/management/controlling/business\\_model.shtml](https://www.cfn.ru/management/controlling/business_model.shtml)

ение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора» проиллюстрировали бизнес-модели с похожими характеристиками, сходной структурой или подобным поведением. Авторы анализируют такие модели как сосредоточение определенного стиля действия. Они выделили 5 стилей, основываясь на идеях, которые были описаны в бизнес-литературе. Основа их выделения — это идеи разделения, «длинного хвоста», многосторонних платформ, FREE и открытых бизнес-моделей. Как авторы отмечают, могут появиться новые стили как результат времени и могут основываться на совершенно иных концепциях. Классификация моделей с включением примеров компаний представлена в таблице 5.

Несмотря на многоплановость подходов к

классификации, бизнес-модель существует для отражения особенного набора внутренних ресурсов и способностей компании, а также определенные методы их взаимодействия, образующие кластеры инновационных продуктов и стимулирующих появление конкурентного превосходства. Поэтому обзор разработки и реализации бизнес-моделей на практике иллюстрирует, их создание приурочено к особому продукту или услуге, для одной компании, либо для группы компаний. Важно подчеркнуть, что внутренние ресурсы и способности — база для разработки долгосрочной перспективной стратегии. В конечном счете помогают компании увеличить ценность для потребителя и не потерпеть крах в условиях конкурентной борьбы.

Таблица 5. Стили бизнес-моделей А. Остервальдера и И. Пинье

Стили	Концепция	Описание стиля	Примеры компаний
Стиль № 1	Разделение бизнес-модели	Существует 3 основных формы бизнеса: управление взаимоотношениями с клиентами, инновационные продукты и управление инфраструктурой. У каждой из них свои экономические, конкурентные и культурные правила. Несмотря на возможное сосуществование трех форм в рамках одной компании, их следует разделять, чтобы исключить нежелательное влияние.	MaerkiBaumann, частные банки, компании мобильной связи
Стиль № 2	Длинный хвост	Предложение большого количества нишевых товаров, каждый из которых продается относительно редко. Не требует больших складских издержек, необходима прочная платформа для быстрой доставки клиентам товаров.	Netflix, eBay, YouTube, Facebook, Lulu.com, LEGO
Стиль № 3	Многосторонние платформы	Объединение 2 или более разных, но каким-либо образом связанных групп потребителей. Создание ценности благодаря развитию взаимодействия между группами. Ценность многосторонней платформы растет, пока все большее число клиентов ею заинтересовано (сетевой эффект).	Visa, Google, eBay, Microsoft Windows
Стиль № 4	FREE	Модель, по которой в течение долгого времени значительный сегмент потребителей может получать выгоду от бесплатного предложения. Финансирование потребителей происходит за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом.	Metro (бесплатная газета), Flickr, Open Source, Skype, Google, Free Mobile Phones
Стиль № 5	Открытые бизнес-модели	Полезны для создания и сохранения ценности с помощью сотрудничества с внешними партнерами. Возможно либо использование внешних идей, либо предоставление внешним партнерам идей, не востребованных самой фирмой.	P&G, GlaxoSmithKilne, Innocentive

Источник: Остервальдер А., Пинье Ив. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2013. — 288 с.

### Заключение

«Бизнес-модель», как мы считаем, должна являться залогом успешного бизнеса при этом остается системой, означающей сложный и структурированный подход. Мы только полагаем, что рецепт успеха можно взять у таких компаний, как Apple, Amazon, Facebook или Twitter, и примерить к другим организациям, что приве-

дет к грандиозному успеху. Каждая из этих компаний достигла успеха своим способом, методом и не найти единого пути развития, который подходит для любой бизнес-модели. Следовательно, вопрос ученых и практиков заключается в том, как определенная компания может выработать свою формулу успеха. Такие основополагающие вопросы до сих остаются без ответа.

### Библиографический список

1. Пять успешных бизнес-моделей [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: [http://www.francon.ru/area\\_news/26](http://www.francon.ru/area_news/26) (дата обращения: 02.10.2015).
2. Горевая Е. С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды // Российское предпринимательство. — 2017. — Т. 17. — № 16. — С. 1925–1944
3. Стрекалова Н. Д. Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. — 2009. — № 2. — С. 133–137.
4. Hamel G., Prahalad K. Competing for the Future. — Boston: Harvard Business Review Press, 1996. — 384 p.
5. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // HarvardBusinessReview. — 2009. — № 3. — С. 63.
6. Linder J., Cantrell S. Changing Business Models: Surveying the Landscape [Electronic resource] // Shanghai University of Finance and Economics. — 2000. — Mode of access: <http://course.shufe.edu.cn/jpkc/zhanlue/upfiles/edit/201002/20100224120954.pdf>

7. *Стрекалова Н.Д.* Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена. — 2009. — № 92. — С. 95–105.
8. *Третьяк О.А., Климанов Д.Е.* Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. — 2016. — Т. 14. — № 1. — С. 115–130.
9. *Трачук А.В., Линдер Н.В., Антонов Д.А.* Влияние информационно-коммуникационных технологий на бизнес-модели современных компаний // СРРМ. 2014. № 5 (86)
10. *Chesbrough H.* Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 2007, Vol. 35, No. 6.
11. *Christensen C.M., Kagermann H.* Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 2008, Vol. 86, No. 12.
12. *Чан Ким У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана. — М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 304 с.
13. *Дебелак Д.* Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. — М: ИД «Гребенников», 2009. — 256 с.
14. *Климанов Д.Е., Третьяк О.А.* Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // Российский журнал менеджмента. — 2014. — Т. 12. — № 3. — С. 107–130.
15. *Rappa M.* Managing the digital enterprise — Business models on the Web, North Carolina State University, 2001.