

# ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

**А. И. СЕЛЕЗНЕВА**

*Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия*

**Цель исследования:** выявить стратегические ответы крупных российских компаний, ведущих международную деятельность, на изменения ситуационных факторов в их внешней среде и последующую трансформацию их бизнес-моделей. **Методология исследования:** эмпирической основой статьи выступают первичные данные, полученные в результате интервью, проведенных с представителями крупных российских корпораций, а также вторичные данные из открытых источников, корпоративных отчетов и публикаций в СМИ. **Результаты исследования:** были сформулированы три предположения, выделяющие в бизнес-моделях блоки, в которых сконцентрированы конкурентное преимущество компаний, их деятельность на домашнем рынке, а также блоки, которые были в наибольшей степени подвержены институциональным изменениям. **Оригинальность и вклад автора:** результаты исследования формируют новые подходы в рамках институциональной теории и являются шагом на пути к пониманию процесса трансформации бизнес-моделей российских компаний в условиях существенных институциональных изменений.

*Ключевые слова:* трансформация бизнес-моделей, интернационализация, институциональная теория, стратегический ответ, конкурентные преимущества.

*JEL:* F23, L10, M16, M21.

## ВВЕДЕНИЕ

Тематика бизнес-моделей и связанных с ними процессов является предметом научной дискуссии в течение длительного периода времени [Spieth, Schneckenberg, Ricart, 2014; Foss, Saebi, 2016]. Рост ко-

личества исследований и публикаций по данной проблеме во многом связан с растущей потребностью компаний в оптимизации бизнес-процессов, повышении эффективности взаимодействия с внешними

---

Адрес организации: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», ул. Шаболовка, 26/4, Москва, 119049, Россия.

© А. И. Селезнева, 2023

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.304>

заинтересованными сторонами и необходимостью осуществлять выбор между стандартизацией и адаптацией бизнес-модели.

Изучение вопросов, связанных с бизнес-моделями, затрагивает различные направления исследований. Концептуализацию данного понятия можно найти в работах по макромеджменту (см., напр.: [Spieth, Schneckenberg, Ricart, 2014]), стратегическому менеджменту, электронной коммерции и управлению технологиями (см., напр.: [Zott, Amit, Massa, 2011]).

Изучение адаптации существующей корпоративной бизнес-модели — более узкое, но не менее важное ответвление современных научных исследований. Компания может изменять различные части своей бизнес-модели либо в соответствии с требованиями рынка, на котором она функционирует, либо исходя из своих внутренних потребностей. В научной литературе такое изменение принято называть трансформацией бизнес-модели. Несмотря на то что это понятие появилось в научной литературе относительно недавно, количество исследований в данной области за последние годы существенно увеличилось. Трансформация бизнес-модели рассматривается как «важное явление, которое необходимо концептуализировать и теоретизировать само по себе» [Foss, Saebi, 2016, p. 201].

Актуальность настоящего исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, по истечении десятилетий эры глобализации современная бизнес-среда может быть охарактеризована прямо противоположными процессами. В «Докладе о мировых инвестициях» [UNCTAD, 2020] отражены возможные траектории развития отраслей мировой экономики в предстоящее «десятилетие трансформации» вплоть до 2030 г. В качестве факторов, способных кардинально изменить картину современного производства, упоминается сдвиг политики в сторону большего экономического национализма. Перспективы развития международного производства, согласно выводам авторов доклада,

могут быть охарактеризованы тремя ключевыми тенденциями, связанными с продолжительностью, географической структурой и процессом управления глобальными цепочками создания стоимости. К таким тенденциям относятся сокращение цепочек создания стоимости, усиление концентрации добавленной стоимости и снижение международных инвестиций в физические производственные активы.

Во-вторых, с начала 2022 г. мировая экономика переживает беспрецедентные институциональные изменения, обусловленные геополитическими процессами. Результатом этого становится возникновение для компаний необходимости пересматривать свои бизнес-процессы, осуществлять поиск новых поставщиков, партнеров и целевой аудитории, конкурировать на новых рынках, модернизировать свое ресурсное оснащение и цепочки поставок. Иными словами, у компаний появляется потребность в существенной трансформации своих бизнес-моделей.

В связи с общемировым курсом, направленным на деглобализацию, насущной становится реакция на институциональные изменения в контексте трансформации бизнес-моделей именно для международных компаний. Наибольший исследовательский интерес как в рамках теоретических постулатов, так и в практико-применимых аспектах вызывает изучение возможных стратегических ответов компаний, ведущих международную деятельность, на кардинальные потрясения в институциональной среде.

Особенно сильно последствия институциональных изменений ощутили на себе российские компании ввиду санкций государственного и корпоративного уровней. Контекстуальный фактор, проявляющийся в изучении российских компаний, является ключевым элементом актуальности данного исследования.

Цель статьи состоит в выявлении стратегических ответов крупных российских компаний, ведущих международную дея-

тельность, на изменения ситуационных факторов в их внешней среде и в разрезе последующей трансформации их бизнес-моделей. Под стратегическим ответом компании в рамках исследования понимается принятие фирмой решения о том, какой из четырех базовых блоков бизнес-модели (ценностное предложение, создание ценности, распространение ценности или присвоение ценности) подвергается трансформации. Один из основных исследовательских вопросов, таким образом, касается понимания того, какие блоки бизнес-модели трансформирует международная компания в условиях институциональных изменений.

Теоретическим фундаментом исследования выступает институциональная теория, а именно — концепция стратегического ответа. Эмпирическая база статьи — первичные данные, полученные в результате интервью, проведенных с представителями крупных российских корпораций, а также на основе собранных вторичных данных из открытых источников, корпоративных отчетов и публикаций в СМИ. Для достижения поставленной цели применен метод множественного кейс-стади. По итогам проведенного анализа литературы и объединения его результатов с целью исследования были сформулированы три характеристики этих блоков, в зависимости от распределения которых компания может принимать решение о трансформации какого-либо из них.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе приведены теоретические основы исследования. Второй раздел посвящен более детальному изучению трансформации бизнес-моделей сквозь призму институциональной теории. В третьем разделе описаны эмпирическая база исследования, применяемые методы сбора и анализа данных. Четвертый раздел посвящен анализу изученных кейсов и формулировке предположений. В пятом разделе сформулированы результаты исследования, его теоретическая и практическая значимость. В заключении пред-

ставлены ограничения работы и потенциальные направления дальнейших исследований.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исторической перспективе можно выделить не только различные подходы к определению и пониманию бизнес-моделей, но и полноценные школы бизнес-моделей, имеющие в своей основе фундаментально разнящиеся архетипы. К ним можно отнести следующие подходы [Gassmann, Frankenberger, Sauer, 2016]: (1) ориентированный на систему деятельности (activity system approach) [Zott, Amit, 2010; 2012]; (2) процессный (process approach) [Demil, Lecocq, 2010]; (3) когнитивный (cognitive approach) [Baden-Fuller, Morgan, 2010; Martins, Rindova, Greenbaum, 2015; Furnari, 2015]; (4) ориентированный на технологии (technology-driven approach) [Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Corkindale, 2008; Baden-Fuller, Haefliger, 2013; Dymitrowski, Mielcarek, 2021]; (5) на основе стратегического выбора (strategic choice approach) [Casadesu-Masanell, Ricart, 2010]; (6) рекомбинационный (recombination approach) [Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014]; (7) двойственный (duality approach) [Markides, 2013; Winterhalter, Zeschky, Gassmann, 2016]; (8) а также школу предпринимательства (entrepreneurship school) [Osterwalder, Pigneur, 2010].

Результаты сравнительного анализа существующих школ, основным объектом изучения которых являются бизнес-модели, содержатся в Приложении 1 [Климанов, Третьяк, 2014; Третьяк, Климанов, 2016; Gassmann, Frankenberger, Sauer, 2016]. В нем показаны ключевые характеристики школ: названия и ее представители; применяемые определения понятия «бизнес-модель»; перечни основных опубликованных работ; преимущества и недостатки.

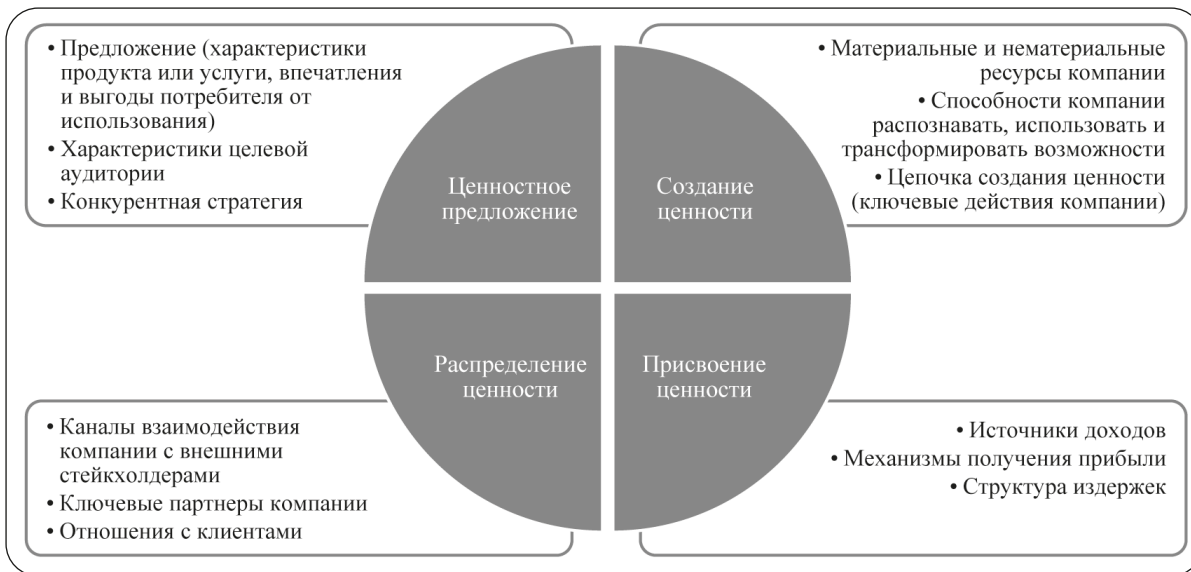


Рис. 1. Составные элементы бизнес-модели

Составлено по: [Richardson, 2008; Zott et al., 2011; Bocken, Short, 2016; Calabretta, Gemser, Karpen, 2016; Konietzko, Bocken, Hultink, 2020].

По результатам проведенного анализа школ, исследующих бизнес-модели, можно сделать вывод о том, что в научной литературе нет единого подхода к трактовке понятия «бизнес-модель», равно как и к их единой классификации. Тем не менее в большинстве ученых сходятся в определении базового элемента, составляющего основу изучаемого феномена, а именно понятия ценности как краеугольного камня бизнес-модели.

Бизнес-модель при этом можно разделить на три ключевых блока:

- 1) ценностное предложение (value proposition), которое включает в себя ценность, которую компания несет для своих клиентов, целевую аудиторию, базовую стратегию по привлечению клиентов и приобретению конкурентного преимущества;
- 2) систему создания и распределения ценности (value creation and delivery system), отвечающую на вопрос о том, как фирма создает и распределяет предлагаемую ценность для своих клиентов. Она состоит из ключевых ресурсов

и способностей компании, ее ключевой деятельности (цепочки создания ценности), а также каналов взаимодействия с поставщиками, партнерами и потребителями товаров или услуг фирмы;

- 3) присвоение ценности (value capture), или финансовую модель предприятия, охватывающую источники доходов компании, механизмы получения прибыли, а также структуру издержек [Richardson, 2008].

Система создания и распределения ценности, по мнению ряда авторов, может быть представлена двумя составляющими: созданием ценности и обменом ценностью, при этом последний элемент тесно связан со способами, которые компания использует для «доведения» (или распределения) созданной ценности своим клиентам [Johnson, Christensen, Kagermann, 2008; Teece, 2010; Zott et al., 2011]. Объединяя данные подходы, элементы бизнес-модели можно представить в виде четырех составляющих: (1) ценностное предложение; (2) создание ценности; (3) распределение ценности; (4) присвоение ценности (рис. 1).

Идея о том, что изменения в бизнес-модель могут быть внесены целенаправленно, подробно описана в [Mitchell, Coles, 2003]. С момента публикации данной работы большое количество исследований было посвящено инновационному аспекту бизнес-модели. Ее инновации или трансформации принято ассоциировать с «процессом изменения и реконфигурации блоков, определяющих структуру существующей бизнес-модели» [Reficco, Layrissse, Barrios, 2021, p. 721]. Одной из наиболее отличительных черт трансформации бизнес-модели является непрерывность данного процесса: ни один из элементов бизнес-модели не может быть модернизирован одномоментно, и, следовательно, процесс трансформации «связывает бизнес-модели и время» [Linder, Cantrell, 2000; Rindova, Kotha, 2001; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, Velamuri, 2010].

Феномен трансформации бизнес-модели с момента своего возникновения претерпел существенные изменения. До 2006 г. наиболее часто используемым в научной литературе понятием для описания изменения в бизнес-модели были «организационные изменения» и «организационная трансформация» (см., напр.: [Dobrev, Kim, Carroll, 2003; Kirkpatrick, Ackroyd, 2003; Lessem, 2001] и др.). С 2009 г. ученые ввели в оборот понятие «обновление бизнес-модели» [Doz, Kosonen, 2010], а затем около десяти лет преимущественно использовалось понятие «трансформации бизнес-модели», тогда как начиная с 2020-х гг. все чаще применяется понятие «инновации в бизнес-архитектуре» и схожие с ним.

В последние годы особое внимание авторов, развивающих тематику трансформации бизнес-моделей, привлекают вопросы

цифровизации. Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью данного феномена (см., напр.: [Correani et al., 2020; Di Vaio et al., 2021; Sund, Bogers, Sahramaa, 2021]). С точки зрения теоретических основ большинство данных исследований базируется на теории динамических способностей (dynamic capabilities). Динамические способности — это «компетенции более высокого уровня, которые определяют способность фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние ресурсы и компетенции для реагирования и, возможно, формирования быстро меняющейся бизнес-среды» [Teese, 2012, p. 1395]. Динамические способности объясняют, как фирмы реагируют на быстрые изменения внешней среды [Eisenhardt, Martin, 2000; Teese, 2007] посредством трансформации и развития своей внутренней среды.

Поскольку трансформация бизнес-моделей является динамическим процессом, то он проходит несколько стадий (рис. 2). Первой стадией является понимание того, что компания нуждается в изменении существующей бизнес-модели, — фазы, которую называют «стадией восприятия» [Teese, 2018], или «стадией осознания» [Jensen, Sund, 2017].

Детальный алгоритм трансформации бизнес-моделей разрабатывается на второй стадии — исследования. Руководители компаний начинают предпринимать активные действия по модификации существующей бизнес-модели или созданию совершенно новой бизнес-модели [Bogers, Sund, Villarroel, 2015; Fjeldstad, Snow, 2018].

Наконец, компании необходимо внедрить алгоритм трансформации бизнес-модели, разработанный на данном этапе,

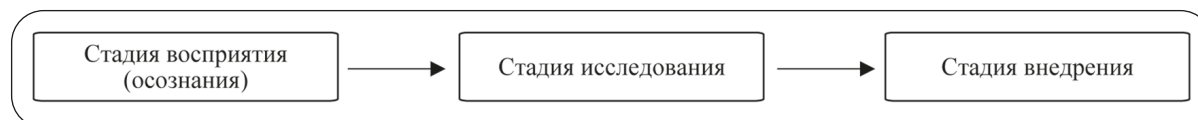


Рис. 2. Стадии развития процесса трансформации бизнес-моделей

Составлено по: [Sosna, Trevinyo-Rodriguez, Velamuri, 2010; Khanagha et al., 2014; Bogers, Sund, Villarroel, 2015; Jensen, Sund, 2017; Fjeldstad, Snow, 2018; Teese, 2018].

и именно его внедрение представляет собой последний шаг процесса трансформации, который называется «стадией внедрения» [Sosna, Treviño-Rodríguez, Velamuri, 2010; Bogers, Sund, Villarroel, 2015; Jensen, Sund, 2017]. Результаты пройденных стадий процесса трансформации бизнес-модели могут стать для компании источником как плановых, так и «подрывных» изменений [Khanagha, Volberda, Oshri, 2014].

В целом научные исследования в области трансформации бизнес-моделей можно разделить на три тематических кластера (модель была разработана автором настоящего исследования в рамках систематического обзора литературы по трансформации бизнес-моделей). В пуле научных работ, посвященных изучению трансформации бизнес-моделей, это явление интерпретируется как:

- 1) набор динамических способностей компании в контексте цифровой трансформации;
- 2) изменение экосистемы компании в целях достижения устойчивости / устойчивых конкурентных преимуществ;
- 3) инструмент для формирования организационной идентичности через процесс организационного обучения.

Данное исследование призвано закрыть пробелы, выявленные в результате систематического обзора литературы по тематике трансформации бизнес-моделей: (1) определить взаимосвязи между внедрением в компании международных операций и трансформацией бизнес-модели; (2) установить влияние ситуационных факторов на принятие решения о трансформации того или иного блока бизнес-модели; (3) изучить трансформацию бизнес-моделей компаний из растущих экономик.

## **БИЗНЕС-МОДЕЛЬ В КОНТЕКСТЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ТЕОРИИ**

Институциональная теория выступает в роли основы методологии исследования. Классическая институциональная теория

берет свое начало в работе [Parsons, 1956]. Однако наиболее четко она была представлена в [Meyer, Rowan, 1977], где авторы сформулировали два утверждения.

Во-первых, организации применяют стратегии, структуры и практики, которые от них ожидают в обществе. Их использование вызывает социальное одобрение (иными словами, придает легитимность организации) и увеличивает вероятность того, что внешние участники будут оказывать помощь компании, придерживаясь принципов социально одобряемой активности. Такое давление социальных ожиданий авторы определяют как происходящее из «институциональной среды». Во-вторых, возможное противоречие между институциональными ожиданиями и организационной эффективностью иногда приводит к тому, что компании отделяют формальные структуры от реальной практики управления. Иными словами, организации применяют структуры и методы, соответствующие установленным предписаниям, но сознательно отдаленные от того, каким образом фактически выполняется работа.

В [Tolbert, Zucker, 1983] раскрыты возможные этапы процесса институционализации. Согласно исследованию, существует стадия до институционализации, характеризующаяся экспериментированием, поскольку компании стремятся приспособиться к своей рабочей среде таким образом, чтобы получить конкурентное преимущество. Когда успех конкретных «экспериментов» становится известен (например, возникают новые стратегии, продукты, технологии или структуры), другие компании копируют такое поведение. Но по мере того, как все большее число компаний перенимают одни и те же практики, дальнейшее дублирование активности других игроков рынка происходит не потому, что новые практики рассчитаны на получение экономических преимуществ, а ввиду того, что такая практика достигает статуса «подходящего», или «правильного», способа вести свою деятельность — иными словами,

когда практика становится продуктом социальных убеждений и ожиданий.

Авторы исследования [DiMaggio, Powell, 1983] определили три ключевых силы, или механизма, при которых может возникнуть так называемый институциональный изоморфизм — ограничивающий процесс, согласно которому компании вынуждены походить на другие предприятия, действующие в условиях той же внешней среды:

- 1) принуждение в результате действий таких структур, как государство или регулирующие органы, от которых непосредственно зависят компании;
- 2) имитация, когда лица, принимающие решения, полагаются на наблюдаемое поведение других организаций в качестве руководства к действию для своей собственной компании;
- 3) нормативные механизмы, основанные главным образом на «профессионализации» — социальных ожиданиях, вызванных приложением явных и неявных усилий сотрудников в целях принятия определенных политик и практик.

В рамках данного исследования вопросы, представляющие особый интерес, относятся к изучению связи между институциональными изменениями и конкурентными преимуществами компании, а также между институциональными изменениями и международной деятельностью предприятия.

### **Институциональные изменения и конкурентные преимущества**

Концепция стратегической реакции, или ответа (*strategic response*), была предложена и проанализирована в работе [Oliver, 1991]. Автор выдвигает предположение о том, что в ответ на внешнее давление у организаций возникают разнообразные стратегические реакции и некоторые из них выходят далеко за рамки пассивного подчинения [Oliver, 1991]. В перечень таких реакций входят: (1) уступка (подчинение институциональному давлению); (2) компромисс (частичное согласие с дав-

лением); (3) уклонение (попытки избежать необходимости подчиниться); (4) открытое неповиновение (активное сопротивление институциональному давлению); (5) манипулирование (попытки смягчить или трансформировать давление).

Способна ли компания в качестве одной из стратегических реакций внести корректировки в те блоки своей бизнес-модели, которые составляют каркас ее конкурентного преимущества? В поисках ответа на этот вопрос в [Oliver, 1997] определены факторы, воздействующие на ресурсные решения компании, которые в то же время представляют собой детерминанты формирования устойчивого конкурентного преимущества фирмы в разрезе ресурсного и институционального подходов (рис. 3).

### **Институциональные изменения и международная деятельность**

Изучение трансформации бизнес-моделей международных компаний сквозь призму институциональной теории представлено в научных исследованиях недостаточно. Авторы работы [Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout, 2017] акцентируют внимание на институциональных пустотах (*institutional voids*) — факторе, который выступает одной из характеристик развивающихся экономик. Институциональные пустоты возникают в том случае, когда на рынке наблюдается отсутствие посредников для эффективного соединения покупателей и продавцов, что создает серьезные препятствия для компаний, пытающихся работать на развивающихся рынках. Вместо того чтобы рассматривать институты как препятствие к рыночному взаимодействию (см., напр.: [Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983]), «концепция институциональных пустот предполагает более динамичный подход к изучению того, как фирмы вырабатывают собственную стратегию (самостоятельно или совместно с другими участниками рынка) для того, чтобы избежать, исправлять [Regnier, Edman, 2014], компенсировать, заменять [Boddeyn, Doh,



Рис. 3. Устойчивое преимущество: детерминанты процесса  
 Источник: [Oliver, 1997, p. 699].

2011], формировать и даже использовать в своих интересах недостатки институциональной среды [Khanna, Palepu, Bullock, 2010]» [Doh, Rodrigues, Saka-Helmhout, 2017, p. 294].

Вопросы реакции многонациональных корпораций на рыночные «пустоты», согласно институциональной теории, обсуждаются в [Koch, 2022]. В канву изучения таких стратегических реакций автор включает понятие неформальных институтов. Как и любая социальная структура, рынки возникают и терпят неудачу из-за влияния различных типов институциональных механизмов, которые состоят из формальных (закрепленных в нормативно-правовых актах и регулируемых формальными структурами) либо неформальных институтов, в которых отсутствуют средства и методы деятельности, установленные формальными требованиями [North, 1991]. За счет ак-

цента на неформальные институты [Koch, 2022] удалось уйти от одномерного к многомерному взгляду на замещение формальных пустот и продемонстрировать возможность их использования.

Ресурсы, к которым у компании есть доступ на домашнем рынке, обеспечивают ей международное конкурентное преимущество только тогда, когда они востребованы на других рынках, если создаваемая ими ценность может быть освоена и ресурсы могут быть перенесены на эти рынки [Lessard, Westney, 2021]. Аналогичным образом ресурсы, которые компания планирует задействовать извне (с принимающих рынков), обеспечивают ей конкурентное преимущество только при условии, что они дополняют существующие ресурсы фирмы, могут быть освоены и перенесены в места, где она может их использовать. Эти два набора факторов обеспечивают ос-



нову стратегических решений международной компании.

Принятие решения о том, какой блок бизнес-модели должен быть трансформирован в результате институциональных изменений, во многом зависит от того, сконцентрировано ли в нем конкурентное преимущество компании. Исследование ставит своей задачей проверить теоретический постулат о «ловушке компетенций» — нежелании компании внедрять изменения в те блоки бизнес-модели, которые в течение длительного периода времени составляли основу конкурентного преимущества фирмы [Barnett et al., 1994; Levitt, March, 1988].

Наличие у компании международных операций — важный фактор, влияющий на принятие решения о трансформации конкретного блока бизнес-модели и позволяющий изучить вопросы, связанные одновременно и со сферой интернационализации, и с областью трансформации бизнес-моделей. В контексте интернационализации важными для изучения становятся два блока бизнес-модели: в первом сконцентрирована деятельность компании на домашнем рынке, во втором — за рубежом.

Наконец, влияние, оказываемое ситуационными факторами на различные блоки бизнес-модели, может иметь дифференцированную природу и степень своего воздействия на рассматриваемое решение. Для достижения цели исследования и изучения степени влияния ситуационных факторов на принятие решения о трансформации того или иного блока бизнес-модели важно понимание того, какой из них был в наибольшей степени подвержен институциональным изменениям.

Таким образом, особый интерес представляют следующие вопросы:

- (1) какие блоки бизнес-модели трансформирует международная компания в условиях институциональных изменений;
- (2) как установить зависимость этого решения от блока бизнес-модели, в котором:

- сконцентрировано конкурентное преимущество компании;
- сосредоточена деятельность компании на домашнем рынке;
- наблюдается наибольшая степень подверженности институциональным изменениям.

Иными словами, с позиции теории наиболее значимым для изучения становится вопрос принятия международной компанией решения о трансформации одного или нескольких блоков своей бизнес-модели в качестве стратегической реакции на изменения институциональной среды.

## ЭМПИРИЧЕСКАЯ БАЗА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для того чтобы понять, как трансформируются бизнес-модели международных компаний под влиянием институциональных изменений, были отобраны шесть крупных российских компаний, ведущих свою деятельность в разных отраслях.

В качестве основного метода исследования использован кейс-стади — качественный метод, предоставляющий возможность глубинного изучения ситуаций в отдельных компаниях. Его основная цель, как и потенциальный вклад, — формирование теории (theory building). Теория, построенная на основе кейс-стади, обладает важными преимуществами — новизной, проверяемостью и эмпирической достоверностью. Эти характеристики возникают в результате тесной связи с эмпирическими данными [Eisenhardt, 1989].

Из трех различных подходов к кейс-стади (номотетического — сравнение с «нормой», идиографического — выделение конкретного случая как уникального и интегрированного — объединение результатов сравнения «общего» и «уникального») настоящее исследование в большей степени имеет отношение к интегрированному подходу. В результате итеративного анализа информации, полученной от представите-

лей компаний, данные сопоставляются с постулатами институциональной теории. Результатом следования такому алгоритму стало как подтверждение явлений, считающихся «нормой» в классической институциональной теории, так и опровержение некоторых установок.

Основу для анализа данных составили материалы, полученные с помощью глубинного полуструктурированного интервью менеджеров компаний, а также поиска вторичных документов — годовых стратегических и финансовых отчетов, интервью топ-менеджмента предприятий, презентаций для инвесторов, новостных публикаций.

Для проведения исследования методом кейс-стади были организованы интервью с представителями шести компаний. В целях обеспечения конфиденциальности и неразглашения информации названия компаний зашифрованы в соответствии с буквами латинского алфавита. Краткая характеристика отобранных для исследования компаний содержится в Приложении 2.

Компании были отобраны из числа крупных предприятий российского происхождения, ведущих международные операции. Для попадания в категорию крупной компании фирма должна была соответствовать двум критериям: (1) численность сотрудников — не менее 250 человек; (2) чистая прибыль компании — не менее 2 млн руб. Все агрегированные показатели относятся к 2020 г. (Приложение 2). Под международной компанией, в свою очередь, было определено любое предприятие, ведущее свою деятельность (производственную, дистрибутивную, сбытовую и т. д.) на территории двух и более стран.

Компания А — частный игрок на рынке медицины; среди активов фирмы — как физические клиники, так и услуги телемедицины. Компания была создана в 1989 г. и сегодня является лидером на российском рынке телемедицинских услуг по количеству клиентов, которым они доступны. Основные партнеры предприя-

тия — страховые компании, банки, брокеры, агенты, которые работают с конечными физическими лицами. Интервью было взято у председателя совета директоров компании.

Компания В — научно-производственное предприятие в отрасли машиностроения и радиоэлектроники. Ключевая продукция, которую разрабатывает и изготавливает компания, относится к категории СВЧ-приборов. Свою деятельность предприятие ведет с 1959 г. Предприятие полностью входит в состав государственной корпорации, интервью было проведено с генеральным директором компании.

Компания С — лидер российской атомной энергетики, по многим показателям — один из лидеров мирового рынка. Предприятие полностью принадлежит государству, оперирует с 2007 г. Структура госкорпорации включает в себя около 400 промышленных и научно-исследовательских предприятий. Продукция и услуги, которые производят и оказывают предприятия компании, поставляются более чем в 50 стран мира. Кроме того, имеются партнерские отношения со многими иностранными компаниями, с которыми разрабатываются и реализуются многочисленные проекты, в том числе в институтах научного дивизиона компании. Провести интервью удалось с директором по информационным технологиям корпорации.

Компания Д — одна из крупнейших частных медицинских групп компаний в России, специализирующаяся на лабораторной диагностике и оказании медицинских услуг. Компания основана в 1995 г., а сегодня в активы группы входят более 1 750 медицинских офисов в пяти странах, а также 7 лабораторий в трех странах. Дать интервью для проведения исследования согласился генеральный директор группы компаний.

Компания Е — лидер рынка телекоммуникационных услуг для органов государственной власти России и корпоративных пользователей всех уровней. Компа-

ния является государственной и насчитывает более 100 000 сотрудников. Она имеет прямые выходы на сети более чем 150 операторов связи в 70 странах, активно участвует в международных кабельных системах и взаимодействует с 600 международными и национальными операторами фиксированной и мобильной связи. Интервью было проведено с вице-президентом по развитию информационных систем компании.

Компания F — представитель рынка товаров повседневного спроса (fast moving consumer goods, FMCG). Предприятие занимается производством чая, сахарозаменителей и сахара. До недавнего времени оно являлось дочерним предприятием немецкого холдинга, а также импортировало из-за рубежа необходимое сырье. Генеральный директор компании в России выступил респондентом интервью.

В рамках исследования для каждой компании блоки ее бизнес-модели (ценностное предложение, создание, распределение

и присвоение ценности) были соотнесены с характеристиками блока бизнес-модели, в котором:

- 1) в наибольшей степени сконцентрировано конкурентное преимущество компании;
- 2) сосредоточена деятельность компании на домашнем рынке (дополнительно — блок бизнес-модели, в котором организована международная деятельность компании);
- 3) наблюдаются активные институциональные изменения;
- 4) в значительной степени происходят трансформации компании в процессе институциональных изменений.

В результате проведения интервью с респондентами каждой характеристике был поставлен в соответствие один из четырех блоков бизнес-модели. Распределение блоков бизнес-моделей компаний и их характеристик отображено в таблице.

По итогам интервью с представителями компаний данные были сопоставлены

Таблица

Соотношение блоков бизнес-моделей компаний и их характеристик

Компания	Характеристика блоков бизнес-модели				
	1		2	3	4
	1.1	1.2			
<b>A</b>	Создание ценности	Распределение ценности	Ценностное предложение	Распределение ценности	Присвоение ценности
<b>B</b>	Создание ценности	Присвоение ценности	Ценностное предложение	Присвоение ценности	Создание ценности
<b>C</b>	Создание ценности	Присвоение ценности	Создание ценности	Присвоение ценности	Создание ценности
<b>D</b>	Присвоение ценности	Создание ценности	Присвоение ценности	Присвоение ценности	Присвоение ценности
<b>E</b>	Создание ценности	Создание ценности	Создание ценности	Создание ценности	Создание ценности
<b>F</b>	Распределение ценности	Создание ценности	Присвоение ценности	Распределение ценности	Создание ценности

*Примечания:* 1.1 — деятельность компании на домашнем рынке; 1.2 — международная деятельность компании; 2 — наибольшая степень концентрации конкурентного преимущества компании; 3 — максимальное количество институциональных изменений; 4 — значительная трансформация в результате институциональных изменений.

с теоретическими положениями институциональной теории, в частности теории стратегического ответа, на основе чего сформулированы предположения исследования.

## АНАЛИЗ КЕЙСОВ И ФОРМУЛИРОВКА ПРЕДПОЛОЖЕНИЙ

Для формулировки предположений в рамках исследования в первую очередь был проанализирован вопрос: как взаимосвязаны трансформация бизнес-модели и конкурентное преимущество компании?

Согласно теории стратегического ответа, «долгосрочные ключевые компетенции фирмы обычно воспринимаются ею как незаменимый актив не благодаря продемонстрированному превосходству в различных конкурентных условиях, а ввиду того, что их “долговечность” считается достаточным доказательством их ценности» [Oliver, 1997, p. 702]. Такая ситуация получила название «ловушка компетенций» [Barnett et al., 1994; Levitt, March, 1988], которая возникает тем чаще, чем дольше тот или иной ресурс или способность служат компании и чем более важной является роль компетенций в корпоративной культуре и стратегии компании. Когда требования внешней среды меняются, наиболее глубоко укоренившиеся компетенции могут представлять собой наиболее серьезную проблему для достижения компанией устойчивого преимущества.

### Кейс компании А

Как указано в таблице, блок бизнес-модели, в котором сконцентрировано конкурентное преимущество компании А, заключается в ценностном предложении. Ведя свою деятельность в медицинском бизнесе, компания разработала линейку уникальных для клиентов продуктов, комплексных предложений. Она располагает как онлайн-, так и офлайн-клиниками, на терри-

тории присутствия развита широкая сеть клиник-партнеров, клиентам предоставляется круглосуточная поддержка. Особое внимание уделяется экосистеме ИТ-решений.

Влияние институциональных изменений в наибольшей степени отразилось на блоке распределения ценности. Представитель компании сделал акцент на таких последствиях институционального воздействия, как снижение спроса на услуги в телемедицине вследствие снижения спроса на услуги банков и страховых компаний, а также на сокращении деятельности иностранных партнеров:

*«В телемедицине, поскольку там модель бизнеса базировалась и базируется на партнерских продажах через банки, через страховые компании, то вслед за падением спроса первичного партнера происходит заметное падение продаж и нашей продукции»* [Интервью с представителем компании А].

Несмотря на то что наиболее подверженным внешним изменениям оказался блок распределения ценности бизнес-модели компании А, с позиции трансформации бизнес-модели изменения в большинстве своем произошли в блоке присвоения ценности. Респондентом были отмечены такие действия компании, как: (1) снижение горизонта планирования (*«Если раньше мы смотрели на проекты, которые могут давать отдачу в трехлетнем периоде, то сейчас мы смотрим на те, которые до года»*); (2) укороченные процессы принятия решений (*«Стало легче выбирать проекты, как это ни странно... Сейчас, когда лекало этого горизонта планирования накладываешь, то очень быстро можешь определить, чем стоит заниматься, чем нет»*); (3) «сближение» бизнес-подразделений (*«Мы сближаем две компании: клиники и телемедицину... у нас теперь один генеральный директор и там, и там. Это тоже часть, с одной стороны, оптимизации, а с другой стороны, мы долго до этого думали, надо ли их сближать или у них разные стра-*

тегии. Ну, вот ситуация сама подтолкнула к этому» [Интервью с представителем компании А)].

В кейсе компании А, таким образом, наблюдается подтверждение теоретического постулата институциональной теории о том, что в условиях институциональных изменений компания не склонна вносить изменения в тот блок бизнес-модели, в котором заключается ее конкурентное преимущество. Кроме того, тот блок бизнес-модели, который был в результате трансформирован компанией А, не совпадает с блоком, который был подвержен институциональным изменениям, что позволяет дополнительно выдвинуть предположение о том, что блок, трансформируемый предприятием в результате институциональных изменений, не зависит от того, какой блок был подвержен внешнему воздействию.

### Кейс компании F

В качестве подкрепления данного предположения выступает кейс компании F. Конкурентное преимущество фирмы сконцентрировано в блоке присвоения ценности. Во-первых, осуществляя свою деятельность в индустрии FMCG, компания изготавливает продукцию как для B2C, так и для B2B-сегментов, производит комплементарные продуктовые линейки. Во-вторых, в качестве одного из основных преимуществ компании респондентом была названа «плоская» структура предприятия, вследствие чего появляется возможность оптимизации издержек.

В большей степени затронутым институциональными изменениями в компании F также оказался блок распространения ценности. Представитель компании выделил два ключевых последствия: резкий разрыв цепочек поставок, который привел к усложнению и удорожанию логистических процедур, что, в свою очередь, способствовало росту себестоимости товара:

*«Произошел резкий разрыв цепочек поставок в силу одной за другим движущихся санкций со всех сторон... Цепочка*

*поставок очень сильно удлинилась, усложнилась. И на самом деле, очень сложно еще и найти контрагентов, которые все это будут делать»* [Интервью с представителем компании F)].

В ответ на воздействующие силы институциональной среды стратегическая реакция компании F была сконцентрирована на трансформации блока создания ценности. По словам респондента, произошло существенное ускорение проектов или перенос их на более поздний срок.

В компании наблюдалось значительное сокращение расходов как на вспомогательные бизнес-функции, так и на оплату труда:

*«...Обрезан маркетинг, обрезан трейд-маркетинг, то есть расходов там ноль... И я вынужден был, например, себе, топ-менеджменту и большинству сотрудников срезать зарплату временно, пока мы не найдем решения во всем: по восстановлению всех цепочек поставок, как наш российский операционный бизнес превратить в бизнес, в котором центр прибыли будет в России, потому что так центр прибыли всегда был в Германии»* [Интервью с представителем компании F)].

Наконец, в качестве ответа на институциональные изменения компания F приняла решение о расширении продуктов для дистрибуции.

Кейсы компаний F и A подтверждают идею последователей институциональной теории о том, что блок бизнес-модели, в котором сконцентрировано конкурентное преимущество компании, не подвергается трансформации со стороны предприятия [Oliver, 1997]. Более того, дополнением к этому теоретическому утверждению может послужить предположение о том, что блок бизнес-модели, подверженный институциональному изменению, не влияет на блок бизнес-модели, который компания трансформирует. Таким образом, может быть сформулировано первое предположение исследования.

*Предположение 1. В условиях институциональных изменений компания не*

склонна трансформировать тот блок бизнес-модели, в котором сконцентрировано ее конкурентное преимущество, вне зависимости от того, какой блок бизнес-модели был подвержен внешнему воздействию.

Второй вопрос, ответ на который предполагалось найти в рамках исследования: как взаимосвязаны трансформация бизнес-модели и международная деятельность компании?

Международный аспект институциональных пустот раскрывается в работе [Luiz, Magada, Mukumbuzi, 2021]. Авторы отмечают, что институциональная среда в странах базирования фирм (home countries) оказывает воздействие на стратегические реакции компаний в ответ на институциональные пробелы в принимающих странах (host countries) с развивающейся экономикой. Так, результаты исследования ученых продемонстрировали, что многонациональные компании из стран с переходной экономикой склонны проявлять два типа стратегических реакций на институциональные пустоты: манипулирование посредством кооперации с влиятельными участниками рынка и компромисс через попытки одновременно удовлетворить ожидания нескольких участников рынка за счет адаптации к элементам локальной институциональной среды [Luiz, Magada, Mukumbuzi, 2021].

### Кейс компании В

Основной блок бизнес-модели, в котором компания В концентрирует свою деятельность на домашнем рынке, ассоциирован с созданием ценности.

В наибольшей степени затронутым институциональными изменениями оказался блок присвоения ценности. Представитель компании отметил несколько элементов данного блока, которые были подвержены внешним изменениям. Так, одним из главных последствий институционального воздействия для компании оказалось закрытие иностранных рынков:

*«Самое главное, для чего компания существует, — это рынки продаж, то есть у нас довольно-таки долго одним из пунктов в стратегии был расписан выход на новые рынки, в том числе на западные и даже азиатские рынки, конкурентные в цене... У нас всегда B2B. Рынки, конечно, сильно просели, и сейчас, конечно, эта доля рынка закрылась» [Интервью с представителем компании В].*

Вторым аспектом блока присвоения ценности, затронутым институциональными изменениями, оказалось как удорожание комплектующих изделий, так и увеличение сроков их изготовления:

*«Увеличение затрат на покупные комплектующие изделия — 30%»; «...Дефицит иностранного производства по комплектующим материалам увеличил сроки и стоимость» [Интервью с представителем компании В].*

Внешние изменения сказались на компании и в позитивном ключе. С рынка ушли иностранные конкуренты компании В, что привело к появлению новых возможностей для роста предприятия:

*«Мы для себя это видим как время возможностей, потому что наша доля на рынке была в районе 7% по узкому сегменту, сейчас она открывается до 50%, потому что наши американские, канадские, китайские... партнеры уходят с рынка» [Интервью с представителем компании В].*

Еще одним положительным последствием институциональных изменений для компании стала интенсификация поддержки со стороны государства. Наконец, корректировки внешней среды положительно сказались и на объеме продаж компании.

Несмотря на существенное положительное воздействие институциональных изменений, компания В прибегла к трансформации бизнес-модели, однако блок бизнес-модели, который был подвержен трансформации, связан в большей степени с созданием ценности. Так, менеджмент предприятия начал формирование страте-

гии компании на 2023 г. гораздо раньше, чем это происходило ранее:

*«До специальной операции мы этим занимались в ноябре... а сейчас это первый такой год, когда мы формируем в мае будущий год, и на сегодняшний день он на 70% уже сформирован. Это очень сильно облегчает все методы управления»* [Интервью с представителем компании В].

Компания стала значительное время уделять подбору персонала с целью более результативной процедуры найма. Изменения в сфере управления человеческими ресурсами произошли в компании и в вопросах оплаты труда:

*«...Что касается выплат, мы их стараемся увеличивать и индексировать... это будет дополнительный доход и довольно ощутимый»* [Интервью с представителем компании В].

Для менее болезненного перехода на новые цепочки поставок ввиду ухода иностранных поставщиков было принято решение о единовременной закупке комплектующих до конца 2022 г.

Как можно отметить, деятельность компании В на домашнем рынке сконцентрирована на блоке присвоения ценности — именно данный блок бизнес-модели был трансформирован. Это соотносится с тезисом институциональной теории о том, что деятельность компании в институциональной среде домашнего рынка влияет на то, какая стратегическая реакция последует у фирмы вслед за необходимостью восполнить институциональные пустоты.

### Кейс компании С

Несмотря на то что на территории России у компании С имеется сразу несколько блоков бизнес-модели, наиболее важную роль в этой системе играет блок создания ценности. Предприятию удалось выстроить вертикально интегрированную систему, удовлетворяя потребности всех групп клиентов в сфере атомной промышленности.

С точки зрения блока бизнес-модели компании С, который был в наибольшей степени затронут институциональными изменениями, можно выделить блок присвоения ценности. Как и многие российские компании, в 2022 г. она ощутила на себе увеличение стоимости внешнего финансирования. Кроме того, увеличилась стоимость и продолжительность логистических маршрутов.

Блок создания ценности претерпел существенную трансформацию со стороны предприятия. Во-первых, компания начала переориентирование с европейского на азиатские рынки. Во-вторых, управленческая команда предприятия приняла решение об изменении каналов маркетинга — вместо «дивизионов» (децентрализованных маркетинговых каналов) фирма была вынуждена прийти к системе взаимодействия через «продуктовых комиссаров» [Интервью с представителем компании С].

Наконец, в компании, ведущей деятельность в сфере атомной энергетики, произошло масштабное импортозамещение как программного обеспечения, так и оборудования:

*«Для меня близкий пример — это импортозамещение в области ИТ. Сейчас мы там делали замещение Microsoft. Сейчас уже стало органично, а раньше было непонятно, зачем мы это делаем»* [Интервью с представителем компании С].

Компания С подтверждает практику, наблюдаемую в компании В: в условиях институциональных изменений менеджмент предприятия склонен принимать решение о трансформации того же блока бизнес-модели, в котором сконцентрирована деятельность на домашнем рынке.

Исходя из результатов анализа кейсов компаний В и С и сопоставляя эти результаты с основами институциональной теории, можно сформулировать второе предположение.

*Предположение 2. В условиях институциональных изменений международная компания склонна трансформировать тот блок бизнес-модели, в котором скон-*

центрирована ее деятельность на домашнем рынке, вне зависимости от того, какой ее блок был подвержен внешнему воздействию.

Помимо предположений о попарном взаимоотношении между трансформацией бизнес-модели и конкурентным преимуществом, трансформацией бизнес-модели и международной деятельностью, интересным для изучения становится вопрос трехсторонней связи данных переменных.

Многонациональные компании из растущих экономик, трансформируя свою бизнес-модель при международной экспансии, идут по «двойному пути» [Deng, 2012]. Они выходят не только на более развитые рынки, чтобы внедрить ресурсы и возможности, которых им не хватало в странах своего происхождения, но и на другие развивающиеся и менее развитые рынки, используя те конкурентные преимущества, которые компания уже приобрела ранее на домашнем рынке [Buckley, Elia, Kafourous, 2014; Cuervo-Cazurra, Ramamurti, 2017]. В то время как некоторые многонациональные компании (особенно на относительно раннем этапе их интернационализации) полагаются почти исключительно на ресурсы страны базирования, большинство географически рассредоточенных многонациональных компаний разрабатывают различные комбинации ресурсов для поддержания своей конкурентоспособности с течением времени [Lessard, Westney, 2021], целенаправленно заполняя «институциональные пустоты» [Khanna, Palepu, Bullock, 2010].

### Кейс компании D

Компания D, оперируя на рынке медицинских услуг, концентрирует деятельность на домашнем рынке в блоке присвоения ценности через механизм получения прибыли:

*«У нас примерно 80% это B2C... пациент получает результаты лабораторного обследования и ничего больше. Мы*

*не лечим, а только диагностируем»* [Интервью с представителем компании D].

Конкурентное преимущество компании заключается в независимости функционирования — данную характеристику можно отнести к блоку присвоения ценности:

*«Принципиальным отличием (на то время, как, впрочем, и сейчас) является то, что лаборатория была создана как независимая структура (и от государства, и от какого-либо медицинского центра)»* [Интервью с представителем компании D].

Именно блок присвоения ценности оказался в наибольшей степени затронутым институциональными изменениями. Представитель компании D отметил значительное падение выручки (около 30%) вследствие снижения потребительского спроса. В перечне стейкхолдеров фирмы произошли кардинальные изменения с точки зрения поставок медицинского оборудования и реагентов:

*«Санкции заделали очень сильно поставки с точки зрения поставщиков, так как есть уход в отказ торговать с Россией... По поводу реагентов. Маленькая часть компаний отвалилась. Они сказали, что мы не будем вам поставлять»* [Интервью с представителем компании D].

Наконец, среди затронутых элементов блока присвоения ценности оказалась и система издержек:

*«Если компания раньше работала с отсрочкой платежа, то есть раньше мы покупали, а платили через три месяца, через месяц, то сейчас это 100% аванс»* [Интервью с представителем компании D].

Концентрация существенного объема активностей вокруг одного блока бизнес-модели, вероятно, привела к решению о его трансформации. Респондентом было отмечено два трансформационных направления — снижение инвестиционных расходов, а также общие финансовые трансформации. Сокращение объема инвестиций нашло свое отражение в двух направлениях — по «сворачиванию» инвестиционных



проектов и приостановке выхода компании на IPO:

«...Конечно, мы снизили объем инвестиций в капексы (*CapEx — capital expenditure, капитальные расходы*. — Прим. А.С.). Абсолютно убрали». «Мы отказались от IPO, остановили сейчас процесс. Все, что было в эту сторону, и все издержки, которые были (а это достаточно дорогостоящий процесс), тоже надо все списывать... Мы планируем в 2023 году выйти на IPO, обозначили эту задачу» [Интервью с представителем компании D].

Финансовые трансформации на предприятии включают в себя работу, направленную на повышение показателей выручки:

«...Мы пытаемся делать какие-то трансформации в финансах и управлении в основном... Нам нужно это было в контексте работы с EBITDA, повышения эффективности, и мы смотрели на создание центра управлений компетенций. Допустим, функцию управления бухгалтерией вынести отдельно, чтобы не во всех 13 агломерациях были свои бухгалтерии, а сделать централизованную компетенцию (бухгалтерию. — Прим. А.С.) и вынести ее отдельно — за счет этого мы бы увеличили эффективность» [Интервью с представителем компании D].

Необходимо отметить, все четыре анализируемых блока бизнес-модели в компании D имеют отношение к процессу присвоения ценности. Такое наблюдение идет вразрез с *Предположением 1*, так как в случае компании E трансформируется тот же блок бизнес-модели, в котором сконцентрировано и конкурентное преимущество компании. Для формулировки предположения о трехстороннем взаимоотношении переменных рассмотрим кейс компании E.

### Кейс компании E

На домашнем рынке ключевая деятельность компании E сконцентрирована в бло-

ке создания ценности. Фирма, оперирующая на рынке телекоммуникационных услуг, в качестве конкурентного преимущества обладает широким набором ключевых ресурсов и грамотно их использует. С позиции блока бизнес-модели, в наибольшей степени подверженного институциональным изменениям, представитель компании указал на различные элементы процесса создания ценности. Во-первых, респондентом было отмечено удорожание или невозможность приобретения как программного обеспечения, так и оборудования, что стало следствием масштабного ухода поставщиков:

«...Что касается оборудования, здесь очевидно будет либо удорожание, либо невозможность приобретения... что касается цифровых продуктов и сервисов, здесь мы будем зависеть от железа — это № 1 с точки зрения удорожания... одномоментного перехода от проприетарного софта (несвободное программное обеспечение. — Прим. А.С.) к российскому не произойдет. Это означает, что мы будем вынуждены теми или иными способами продолжать использовать проприетарный софт какими-то обходными методами... но потенциально это тоже может привести к удорожанию стоимости продукта» [Интервью с представителем компании E].

Во-вторых, уход иностранных поставщиков, по мнению респондента, приводит к форсированному импортозамещению:

«Компании с государственным участием с 2018 года находились под директивой Правительства № 91-р, которая обязывает госкомпании разработать планы преимущественного использования отечественного ПО. Эта директива как раз истекла в прошлом году. В этом году на ее смену пришла директива, которая обязывает госкомпании разработать стратегию цифровой трансформации и в рамках этих стратегий инкорпорировать требования с точки зрения импортозамещения софта, поэтому, по сути, это продолжение той же самой актив-

ности. *То есть сейчас можно это назвать форсированным импортозамещением, импортозамещением поневоле, и здесь получается, что расходы на ИТ-продукты будут возрастать беспрецедентно, начиная уже с этого года»* [Интервью с представителем компании Е].

С позиции создания ценности в компании Е была затронута и кадровая сфера, демонстрируя временный отток ИТ-специалистов. Стратегической реакцией на происходящие институциональные изменения стала трансформация блока создания ценности. В основе произошедшей трансформации лежало изменение ключевых ресурсов предприятия — как технических, так и человеческих. Замена технических ресурсов нашла свое отражение в описанном ранее импортозамещении оборудования и программного обеспечения.

В наибольшей степени трансформация бизнес-модели компании Е, однако, затронула человеческие ресурсы. Была разработана программа долгосрочной мотивации сотрудников, которым предоставили возможность воспользоваться услугами психолога.

Отдельного внимания представителя компании Е был удостоен аспект транслирования сверху вниз «безопасной» коммуникации:

*«Людам очень важно, чтобы им говорили, что у компании есть перспективы... Мы говорили о том, что компания Е — это в каком-то смысле безопасная гавань... нужно было интенсифицировать взаимоотношения с людьми. Проводить какие-то one-to-one митинги, большие встречи, где большое руководство, большие топ-менеджеры будут рассказывать о том, в каком мы положении находимся, что нас ждет, какие перспективы, то есть это такой комплекс мер, когда ты постоянно общаешься с человеком»* [Интервью с представителем компании Е].

Наконец, в качестве изменения требований к образованию новых сотрудников респондент выделил уже наблюдаемое сни-

жение требований к международному образованию потенциальных сотрудников.

Рассмотрев кейсы компаний D и E, можно отметить неожиданный тренд: трансформации со стороны компаний были подвержены те блоки бизнес-модели, в которых: (1) заключалось конкурентное преимущество фирмы; (2) концентрировалась деятельность предприятия на домашнем рынке; (3) отмечалось наибольшее воздействие институциональных изменений. Применяя теоретические тезисы институциональной теории о дуальном пути международной экспансии, а также об использовании на благо компании институциональных пустот, возникающих на домашнем рынке вследствие институциональных изменений, можно сформулировать третье предположение.

*Предположение 3. Если блок бизнес-модели, в котором сконцентрировано конкурентное преимущество международной компании, совпадает с блоком бизнес-модели, где сосредоточена ее деятельность на домашнем рынке, то в условиях институциональных изменений международная компания склонна трансформировать тот блок бизнес-модели, в котором осуществляется ее деятельность на домашнем рынке в случае, если он был подвержен внешнему воздействию.*

При сопоставлении с положениями теории стратегического ответа результаты анализа кейсов крупных российских компаний, ведущих международную деятельность, позволили сформулировать три ключевых предположения относительно тех характеристик, которыми руководствуются предприятия при принятии решения о трансформации того или иного блока своей бизнес-модели.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В статье поставлена цель — выявление стратегических ответов международных российских компаний на институциональные изменения в их внешней среде и по-

следующую трансформацию их бизнес-моделей. Научный интерес при этом вызывает не только конечный результат трансформации (какой блок бизнес-модели подвержен трансформации), но и то, от чего зависит данное решение (от какого ее блока: в котором сконцентрировано конкурентное преимущество компании; сосредоточена деятельность компании на домашнем рынке или же от наиболее подверженного институциональным изменениям).

В результате проведения интервью с представителями шести компаний было сформулировано три ключевых предположения.

Первое предположение заключается в маловероятности трансформации компанией того блока бизнес-модели, в котором сконцентрировано ее конкурентное преимущество. Данная мысль не только подтверждается рассмотренными кейсами реальных компаний, но и полностью соотносится с выкладками теории стратегического ответа. Так как ресурсы, представляющие собой конкурентное преимущество фирмы, обычно являются тем столпом, на котором строится ее деятельность, предприятия менее склонны вносить в них изменения [Oliver, 1997]. Даже в случае, если блок бизнес-модели, в котором сконцентрировано конкурентное преимущество компании, требует незамедлительной трансформации, менеджмент компании, ввиду попадания в «ловушку компетенций», до последнего момента может быть убежден в «самоценности» этого блока и не предпринимать действия по его изменениям. Важным здесь является предположение о том, что данная взаимосвязь не обусловлена влиянием того блока бизнес-модели, который в наибольшей степени подвержен институциональным изменениям.

Второй предполагаемой взаимосвязью выступило соотношение между блоком бизнес-модели, в котором сосредоточена деятельность компании на домашнем рынке, и трансформируемым блоком. Исходя из положений институциональной теории,

а также основываясь на проведенных интервью, была допущена высокая вероятность того, что вне зависимости от блока бизнес-модели, подверженного внешнему институциональному воздействию, международная компания склонна трансформировать именно тот ее блок, где сконцентрирована деятельность предприятия на домашнем рынке. Аналогично первому предположению, важной здесь является идея о независимости блока бизнес-модели, выбираемого для трансформации, от того, какой блок оказался подвержен влиянию ситуационных факторов.

Третье предположение призвано уравновесить первое и второе в части исключения возникновения логических несоответствий. В результате исследования было допущено наличие взаимосвязи, которая наблюдается в компаниях в случае совпадения блока бизнес-модели, в котором сконцентрировано конкурентное преимущество компании, и ее блока, где сосредоточена деятельность компании на домашнем рынке. При развитии такого сценария фирма, вероятно, выберет путь трансформации второго из рассматриваемых блоков, но только в том случае, если данный блок был подвержен внешнему институциональному воздействию.

Результаты исследования обладают высокой теоретической значимостью. Ключевая задача, которую решает данная работа, заключается в формировании теории (theory building). Методологическим фундаментом исследования является институциональная теория, в частности теория стратегического ответа, понятие «институциональных пустот», а также ситуационный подход. Неотъемлемым элементом теоретического основания исследования выступает область бизнес-моделей и их трансформации. Выводы исследования позволяют сформировать предположения о том, какие стратегические ответы применяют международные компании с точки зрения трансформации своих бизнес-моделей, чем они руководствуются при выборе блока для проведения трансформации в ус-

ловиях институциональных изменений. Ввиду того что исследование затрагивает растущие экономики, его выводы в том числе дополняют область науки, которая занимается изучением компаний из развивающихся стран.

Несмотря на акцентуированный теоретический вклад работы, менеджеры компаний могут воспользоваться ее выводами. Во-первых, для компаний результаты исследования могут быть полезными в рамках анализа бизнес-модели сквозь призму блока концентрации конкурентного преимущества, блока концентрации своей деятельности на домашнем рынке, а также блока, подверженного институциональному воздействию. Если раньше предприятие классифицировало блоки своей бизнес-модели в соответствии с классическим распределением на ценностное предложение, создание, распределение и присвоение ценности, то результаты данного исследования позволяют менеджменту переосмыслить основу проводимого анализа и дополнить его новыми параметрами, что, в свою очередь, даст возможность компаниям следовать пути проактивной трансформации бизнес-модели в соответствии с заданными ситуационными факторами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной метод, который был применен для проведения настоящего исследования, заключается в глубинном изучении небольшого количества отдельно взятых кейсов. Несмотря на возможность детальной проработки важнейших аспектов трансформации бизнес-моделей компаний, рассмотренных в анализе, оно обладает рядом недостатков и ограничений.

Ввиду качественной природы метода и, как следствие, небольшой формируемой выборки результаты исследования затруднительно экстраполировать на генеральную совокупность. Данное ограничение может быть нивелировано за счет проведения дальнейших этапов анализа — в частности,

формулировки гипотез на основе выдвинутых предположений и их проверки с помощью надежных количественных методов на большой репрезентативной выборке.

Изучение иных факторов, влияющих на трансформацию бизнес-моделей компаний, также составляет потенциальное направление исследований в рассматриваемой области. Кейсы компаний, отобранных для анализа, изучены без учета возможного довлеющего воздействия механизмов институционального изоморфизма. Перспективным направлением дальнейших академических работ в таком случае становится включение в анализ различных механизмов принуждения, имитации, а также нормативных механизмов, способных оказать влияние на стратегический ответ компаний с позиции трансформации бизнес-модели. В частности, в ходе текущего исследования были выявлены стратегические ответы, присущие одновременно нескольким предприятиям различных отраслей, — например, сокращение горизонта планирования или форсированное импортозамещение. В какой степени решение о блоке бизнес-модели, трансформируемой компанией, подвержено механизмам институционального изоморфизма и какая группа механизмов играет в данном процессе ключевую роль — это вопросы, которые должны быть поставлены в дальнейших исследованиях данного теоретического направления.

Ввиду того что с момента институциональных изменений, повлиявших на трансформацию бизнес-моделей компаний, до начала их анализа прошло незначительное количество времени, изучение вопроса долгосрочных стратегических ответов предприятий на воздействие ситуационных факторов также обладает высоким потенциалом более подробного изучения. С одной стороны, компании могут быть подвержены озвученным факторам институционального изоморфизма, и тем самым их стратегические ответы на меняющуюся институциональную среду будут обладать схожими характеристиками. С другой сто-

роны, утверждение о достижении высшей точки глобализации мировой экономики и следующими за ней паттернами деглобализации позволяют предположить, что стратегические ответы международных компаний на одни и те же ситуационные факторы внешней среды будут различными.

Таким образом, интереснейшим направлением дальнейшего анализа в сфере трансформации бизнес-моделей становится изучение долгосрочных стратегических ответов международных компаний на институциональные изменения с позиции их сходств и различий.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

Климанов Д. Е., Третьяк О. А. 2014. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции. *Российский журнал менеджмента* 12 (3): 107–130.

Третьяк О. А., Климанов Д. Е. 2016. Новый подход к анализу бизнес-моделей. *Российский журнал менеджмента* 14 (1): 115–130.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

Amit R., Zott C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review* 53 (3): 41–49.

Baden-Fuller C., Morgan M.S. 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning* 43 (2–3): 156–171.

Baden-Fuller Ch., Haefliger S. 2013. Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning* 46 (6): 419–426.

Barnett W.P., Greve H.R., Park D.Y. 1994. An Evolutionary Model of Organizational Performance. *Strategic Management Journal* 15: 11–28.

Bocken N.M.P., Short S.W. 2016. Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 18: 41–61.

Boddewyn J., Doh J. 2011. Global strategy and the collaboration of MNEs, NGOs, and governments for the provisioning of collective goods in emerging markets. *Global Strategy Journal* 1: 345–361.

Bogers M., Sund K., Villarroel J.A. 2015. The organizational dimension of business model exploration: evidence from the European postal industry. In N.J. Foss, T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation: The Organi-*

*zational Dimension* Oxford University Press.

Buckley P.J., Elia S., Kafouros M. 2014. Acquisitions by emerging market multinationals: Implications for firm performance. *Journal of World Business* 49 (4): 611–632.

Calabretta G., Gemser G., Karpen I. 2016. *Strategic Design: 8 Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*. BIS Publishers.

Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning* 43 (2–3): 195–215.

Chesbrough H., Rosenbloom R.S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 11 (3): 529–555.

Corkindale D. 2008. Towards a business model for commercializing innovative new technology. *Innovative Marketing* 4 (2): 7–15.

Correani A., De Massis A., Frattini F., Petruzzelli A.M., Natalicchio A. 2020. Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review* 62 (4): 37–56.

- Cuervo-Cazurra A., Ramamurti R. 2017. Home country underdevelopment and internationalization: Innovation-based and escape-based internationalization. *Competitiveness Review* 27 (3): 217–230.
- Demil B., Lecocq X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning* 43 (2–3): 227–246.
- Deng P. 2012. Accelerated internationalization by MNC's from emerging economies. *Organizational Dynamics* 41 (4): 318–326.
- Di Vaio A., Palladino R., Pezzi A., Kalisz D.E. 2021. The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research* 123: 220–231.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48: 147–160.
- Dobrev S.D., Kim T.Y., Carroll G.R. 2003. Shifting gears, shifting niches: Organizational inertia and change in the evolution of the US automobile industry, 1885–1981. *Organization Science* 14 (3): 264–282.
- Doh J., Rodrigues S., Saka-Helmhout A. 2017. International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies* 48: 293–307.
- Doz Y.L., Kosonen M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning* 43: 370–382.
- Dymitrowski A., Mielcarek P. 2021. Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* 16: 2110–2128.
- Eisenhardt K.M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21: 1105–1121.
- Fjeldstad Ø.D., Snow C.C. 2018. Business models and organization design. *Long Range Planning* 51 (1): 32–39.
- Foss N., Saebi T. 2016. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management* 43 (1): 200–227.
- Furnari S. 2015. A cognitive mapping approach to business models: Representing causal structures and mechanisms. *Advances in Strategic Management* 33: 207–239.
- Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. 2014. *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson Education Ltd: Harlow, UK.
- Gassmann O., Frankenberger K., Sauer R. 2016. Leading business model research: The seven schools of thought. In: O. Gassmann, K. Frankenberger and R. Sauer (eds). *Exploring the Field of Business Model Innovation. New Theoretical Perspectives*, 7–46. Palgrave Macmillan: Cham.
- Jensen H., Sund K. 2017. The journey of business model innovation in media agencies: towards a three-stage process model. *Journal of Media Business Studies* 14 (4): 282–298.
- Johnson M.W., Christensen C.C., Kagermann H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review* 86: 50–59.
- Khanagha S., Volberda H.W., Oshri I. 2014. Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management* 44 (4): 322–340.
- Khanna T., Palepu K.G., Bullock R.J. 2010. *Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution*. Harvard Business Press: Boston, Massachusetts.
- Kirkpatrick I., Ackroyd S. 2003. Archetype theory and the changing professional organization: A critique and alternative. *Organization* 10 (4): 731–750.
- Koch A.H. 2022. Strategic responses of MNCs in emerging markets: Addressing institutional voids associated with informal institutions. *Critical Perspectives on International Business* 18 (2): 137–156.
- Konietzko J., Bocken N., Hultink E.J. 2020. A Tool to Analyze, Ideate and Develop Cir-

- cular Innovation Ecosystems. *Sustainability* **12** (1): 417.
- Lessard D.R., Westney D.E. 2021. *Global Strategy and Multinational Corporation Capabilities*. In Oxford Encyclopedia of Business and Management. Oxford University Press.
- Lessem R. 2001. Managing in four worlds — Culture, strategy and transformation. *Long Range Planning* **34**: 9–32.
- Levitt B., March J.G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* **14** (1): 319–338.
- Linder J., Cantrell S. 2000. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Luiz J.M., Magada T., Mukumbuzi R. 2021. Strategic responses to institutional voids (rationalization, aggression, and defensiveness): Institutional complementarity and why the home country matters. *Management International Review* **61**: 681–711.
- Markides C. 2013. Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *The Academy of Management Perspectives* **27** (4): 313–323.
- Martins L.L., Rindova V.P., Greenbaum B.E. 2015. Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal* **9**: 99–117.
- Meyer J.W., Rowan B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* **83**: 340–363.
- Mitchell D., Coles C. 2003. The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy* **24**: 15–21.
- North D.C. 1991. Institutions STIQR. *The Journal of Economic Perspectives* **5** (1): 97–112.
- Oliver C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review* **16**: 145–179.
- Oliver C. 1997. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal* **18** (9): 697–713.
- Osterwalder A., Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, NJ.
- Parsons T. 1956. Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations. II. *Administrative Science Quarterly*: 225–239.
- Reficco E., Layrisse F., Barrios A. 2021. From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research* **125**: 720–732.
- Regnér P., Edman J. 2014. MNE institutional advantage: How subunits shape, transpose and evade host country institutions. *Journal of International Business Studies* **45** (3): 275–302.
- Richardson J. 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change* **17**: 133–144.
- Rindova V.P., Kotha S. 2001. Continuous “Morphing”: Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. *The Academy of Management Journal* **44** (6): 1263–1280.
- Sosna M., Trevinyo-Rodriguez R.N., Velamuri S.R. 2010. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case. *Long Range Planning* **43** (2–3): 383–407.
- Spieß P., Schneckenberg D., Ricart J. 2014. Business Model Innovation — State of the Art and Future Challenges for the Field. *R&D Management* **44** (3): 237–247.
- Sund K.J., Bogers M.L.A.M., Sahramaa M. 2021. Managing business model exploration in incumbent firms: A case study of innovation labs in European banks. *Journal of Business Research* **128**: 11–19.
- Teece D.J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* **28**: 1319–1350.
- Teece D.J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* **43**: 172–194.
- Teece D.J. 2012. Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* **49** (8): 1395–1401.
- Teece D.J. 2018. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* **51** (1): 40–49.

- Tolbert P. S., Zucker L. G. 1983. Institutional sources of change in the femoral structure of organizations. The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly* **28**: 22–39.
- UNCTAD. 2020. *World investment report 2020*. United Nations Conference on Trade and Development, Geneva.
- Walt S. M. 2020. A world less open, prosperous and free. After the Coronavirus. *Foreign Policy* **236**: 9–13.
- Winterhalter S., Zeschky M. B., Gassmann O. 2016. Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. *R&D Management* **46** (3): 464–479.
- Zott C., Amit R. 2010. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning* **43** (2–3): 216–226.
- Zott C., Amit R., Massa L. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management* **37** (4): 1019–1042.

### TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Klimanov D. E., Tretyak O. A. 2014. Business models: The main directions of research and a meaningful foundation of the concept. *Russian Management Journal* **12** (3): 107–130. (In Russian)
- Tretyak O. A., Klimanov D. E. 2016. Using a network approach to business model analysis: An example of the Russian pharmaceutical market. *Russian Management Journal* **14** (2): 77–100. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию  
27 октября 2022 г.*

*Принята к публикации  
29 декабря 2022 г.*

---

### *Transformation of business models of large Russian firms under internationalization and institutional changes*

*A. I. Selezneva*

*Graduate School of Business, HSE University, Russia*

**Goal:** to identify strategic responses of large Russian companies running international activities to changes of situational factors in their external environment and subsequent transformation of their business models. **Methodology:** empirical basis of the article consists of primary data obtained through interviews conducted with representatives of large Russian corporations, and secondary data from open sources, corporate reports and media publications. **Findings:** the author formulated three assumptions that emphasize different business model blocks: the one with the highest competitive advantage concentration, the one with concentration of a company's activities in the home market, and the one that is most subject to institutional changes. **Contribution of the author:** the study results form new approaches within the framework of institutional theory and represent a further step toward understanding a process of business model transformation of Russian companies under significant institutional changes.

**Keywords:** business model transformation, internationalization, institutional theory, strategic response, competitive advantages.

**JEL:** F23, L10, M16, M21.



---

*Для цитирования:* Селезнева А.И. 2022. Трансформация бизнес-моделей российских компаний в условиях интернационализации и институциональных изменений. *Российский журнал менеджмента* **20** (3): 385–412. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.304>

*For citation:* Selezneva A.I. 2022. Transformation of business models of large Russian firms under internationalization and institutional changes. *Russian Management Journal* **20** (3): 385–412. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.304> (In Russian)

*Initial Submission: October 27, 2022*

*Final Version Accepted: December 29, 2022*

## Приложения

Приложение 1. Сравнительный анализ подходов к исследованию бизнес-моделей компании

Название подхода	Ключевые представители	Понимание бизнес-модели	Источник	Преимущества подхода	Недостатки подхода
Подход, ориентированный на систему деятельности (Activity system approach)	– Бизнес-школа IESE (Istituto de Estudios Superiores de la Empresa) – Школа Уортон, Университет Пенсильвании	Набор взаимосвязанных действий компаний, выходящих за ее границы	[Zott, Amit, 2010; Amit, Zott, 2012]	– Системный, целостный подход к разработке бизнес-модели – Акцент на фокальной компании, что позволяет учитывать гетерогенность стратегических организационных решений	– Отсутствие систематизации бизнес-моделей вследствие разрозненности систем деятельности предприятий
Процессный подход (Process approach)	Бизнес-школа IAE (Institut d'Administration des Entreprises)	Динамический процесс оптимизации доходов, затрат, организационных аспектов и ценности	[Demil, Lecocq, 2010]	– Учитывается временной аспект формирования бизнес-модели, отмечается динамичность данного процесса	– Не учитываются интересы и влияние внешних стейкхолдеров компании, Бизнес-модель и ее трансформация рассматривается как исключительно внутренний организационный вопрос
Когнитивный подход (Cognitive approach)	Бизнес-школа Касс (Cass Business School)	«Модель» или «логика» того, как фирмы ведут бизнес	[Baden-Fuller, Morgan, 2010; Teece, 2010; Martins, Rindova, Greenbaum, 2015; Furnari, 2015]	– Подход раскрывает причинно-следственную структуру бизнес-модели: уровни сложности, фокус и кластеризация модели, а также механизмы, лежащие в основе ее внутренних причинно-следственных связей	– Смещение глобально-управленческих и индивидуально-психологических аспектов бизнес-модели – «Когнитивные карты» бизнес-моделей отражают причинно-следственные убеждения предпринимателя или топ-менеджера в отношении разрабатываемой ими бизнес-модели, вследствие чего теряется цельная картина бизнес-модели, анализ бизнес-моделей и их трансформаций приобретает исключительно человекоцентричный характер
Подход, ориентированный на технологии (Technology-driven approach)	Университет Калифорнии (University of California, Berkeley)	Способ коммерциализации новых технологий	[Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Corkindale, 2008; Baden-Fuller, Haefliger, 2013; Dumitrowski, Mielcarek, 2021]	– Бизнес-модель рассматривается как конкретный инструмент, направленный на получение компаний прибыли посредством коммерциализации применяемых технологий	– Узкое восприятие бизнес-модели, концентрирующееся исключительно на технологиях, применяемых в компании – Подход может характеризоваться ограниченностью для низкотехнологичных индустрий

Подход стратегического выбора (Strategic choice approach)	Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business School)	Результат стратегических выборов и обобщений	[Casadesu-Masanel, Ricart, 2010]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подход структурирует анализ трансформации бизнес-модели на стратегическом и тактическом уровнях, относя в отдельные категории концепты стратегии, бизнес-модели и тактики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ограниченность процесса трансформации бизнес-модели рамками выбранной компанией бизнес-модели (ранее принятые стратегические решения не позволяют компании применять все возможные тактические инструменты)</li> <li>Подход предполагает возможность имитации бизнес-модели ввиду изначально дублируемой природы выбранной бизнес-модели ("blueprint")</li> </ul>
Рекомбинационный подход (Recombination approach)	Университет Сант-Галлен (University of St. Gallen)	Рекомбинация шаблонов для ответа на вопросы компании «кто — что — как — почему»	[Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Представлена всеобъемлющая модель анализа бизнес-модели с помощью четырех вопросов: «Кто?» (кто является клиентом), «Что?» (что ценит клиент?), «Как?» (как компания создает прибыль?) и «Почему?» (почему это выгодно?)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утверждается, что 90 % бизнес-моделей строятся на основе 55 повторяющихся шаблонов</li> </ul>
Двойственный подход (Duality approach)	Лондонская школа бизнеса (London Business School)	Существует с конкурирующими БМ и требует всестороннего обозрения ("ambidextrous thinking")	[Markides, 2013; Winterhalter, Zeschky, Gassmann, 2016]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изучается дилемма исследования / эксплуатации ("exploration vs. exploitation")</li> <li>Концепция бизнес-моделей тесно связана со стратегией</li> <li>Акцент на конфигурации и внедрении новых бизнес-моделей в условиях конкурирования с множественными/двойными бизнес-моделями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Подход отличается ограниченной применимостью и может быть полезен только для компаний с дуальными бизнес-моделями</li> </ul>
Школа предпринимательства (Entrepreneurship school)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Osterwalder, Pigneur</li> <li>Steve Blank</li> <li>Aalborg University BM Design Centre</li> </ul>	Искомая схема создания и приращения ценности с целью последующего масштабирования	[Osterwalder, Pigneur, 2010]	<ul style="list-style-type: none"> <li>Акцент на тестировании гипотез и возможности поиска оптимальной для бизнеса масштабируемой бизнес-модели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Невозможность применения подхода к давно действующим на рынке предприятиям</li> <li>Неаргументированность разделения бизнес-моделей на составляющие блоки</li> </ul>

Составлено по: [Климанов, Третьяк, 2014; Третьяк, Климанов, 2016; Gassmann, Frankenberger, Sauer, 2016].

Приложение 2. Основные характеристики компаний, рассматриваемых в качестве кейсов для проведения исследования, 2020 г.

Компания	Отрасль	Характер международной деятельности	Выручка		Чистая прибыль		Доля государственного участия, %	Среднесписочная численность сотрудников
			Млн руб.	К прошлому году, %	Млн руб.	К прошлому году, %		
А	Медицинский бизнес (клиники и телемедицина)	Компания работала на двух рынках СНГ	738,04	-17,9	4,03	-75,6	0	Свыше 600
В	Машиностроение, радиоэлектроника	Предприятие поставляет производимую продукцию за пределы Российской Федерации	1014,10	-32,9	7,06	+216,3	100	800
С	Атомная энергетика	Продукция и услуги предприятия поставляются в более чем 50 стран мира	1 207 000,40	+4,8	169 000,00	+17,8	100	275 000
Д	Медицинские услуги	Более 150 офисов компании находятся за рубежом: Казахстан, Белоруссия, Кыргызстан, Армения. 100% уставного капитала группы компаний принадлежит кипрскому предприятию	10 000,00	+2	1 000,00	+5 614	0	1 382
Е	Телекоммуникации	Компания имеет прямые выходы на сети более чем 150 операторов связи в 70 странах	546 900,00	+15	25 300,00	+16	100	136 700
Ф	FMCG	Дочернее предприятие немецкого холдинга (до 2022 г.). Импорт сырья (фрукты и травы) для производства конечного продукта	348,86	+7	-23,81 (4,40 — 2021 г.)	-234,5	0	800 — с учетом аутсорс-сотрудников и сотрудников материнской компании