

МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

На правах рукописи

CZU: 005.591.6:334.72(478)(043)

ЕМЕЛЬЯН ВИТАЛИЙ

**ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В
УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА**

**521.03 ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ
в отраслях деятельности**

Реферат на диссертацию на соискание ученой степени
доктора экономики

КИШИНЕВ, 2025

**Докторская диссертация была разработана в рамках Докторской школы
Молдавской Экономической Академии**

Научный руководитель:

Котелник Ала, доктор хабилитат экономических наук, профессор университет

Состав комиссии по защите докторской диссертации:

КОВАШ Лилия, доктор хабилитат экономических наук, конференциар университет, Молдавская Экономическая Академия – *председатель*;

КОТЕЛНИК Ала, доктор хабилитат экономических наук, профессор университет, Молдавская Экономическая Академия, - *научный руководитель*;

ДОРОГАЯ Ирина, доктор хабилитат экономических наук, конференциар университет, Молдавская Экономическая Академия – *член наставнической комиссии, официальный оппонент*;

ПОПА Андрей, доктор хабилитат экономических наук, профессор университет, Кагульский Государственный Университет имени Богдана Петричейку Хашдеу - *официальный оппонент*

АМАРФИЙ-РАЙЛЯН Нелли, доктор хабилитат экономических наук, конференциар университет, Государственный Университет «Алеку Руссо», г.Бэлць - *официальный оппонент*

Защита состоится 18 сентября 2025 года, в 14:00, на заседании Комиссии по публичной защите диссертации на степень доктора экономических наук в Молдавской Экономической Академии по адресу: MD-2005, г. Кишинев, ул. Г. Бэнулеску-Бодони, 61, Зал Сената, этаж 3. С диссертацией на степень доктора экономических наук и авторефератами можно ознакомиться в Научной библиотеке Молдавской Экономической Академии, на веб-странице ASEM (<https://irek.ase.md/xmlui/>) и на веб-странице ANACEC (<https://www.anacesc.md/>).

Рассылка реферата состоялась 13 августа 2025

Председатель комиссии,
доктор хабилитат,
конференциар университет



КОВАШ Лилия

Научный руководитель:
доктор хабилитат,
профессор университет



КОТЕЛНИК Ала

Автор:



ЕМЕЛЬЯН Виталий

©Emelian Vitalie

СОДЕРЖАНИЕ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	4
СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ	8
БИБЛИОГРАФИЯ	31
СПИСОК РАБОТ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ	32
АННОТАЦИЯ	34
ADNOTAREA	35
ANNOTATION	36

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность и важность выбранной тематики. В последние десятилетия интенсивность изменений во внешней среде возросла многократно, причем деловая среда меняется быстрее, чем когда-либо прежде, вынуждая компании адаптироваться не только к новым условиям деятельности, но и к постоянным изменениям, как таковым. На бизнес-среду оказывают влияние цифровые технологии, в результате чего внимание к инновациям в бизнес-моделях стремительно растет. Клиенты стали ожидать получения услуг на уровне, сопоставимом с цифровыми решениями. В то же время, изменения заставляют организации задумываться о своей текущей стратегии и открывать новые возможности для бизнеса в самом начале пути. Цифровизация – один из значимых факторов, способствующих инновациям в бизнес-модели компаний. Не только быстрая цифровизация, искусственный интеллект и автоматизация, но и другие факторы, такие как переход к «зеленой» экономике, заставляют перестраивать бизнес-модель с акцентом на гибкость, инновации и ориентацию на клиента. Инновационные бизнес-модели должны включать в себя устойчивые практики, циркулярную экономику и экологическую ответственность, чтобы оставаться актуальными и соответствовать новым международным нормам.

В то же время, потребители становятся все более требовательными и информированными, предпочитая персонализированные товары и услуги, предоставляемые быстро и в соответствии с высокими стандартами качества. Традиционные бизнес-модели, основанные на массовом производстве и стандартизированных услугах, становятся все более неэффективными. Исследования инноваций в бизнес-моделях могут предложить решения для компаний, которые хотят лучше реагировать на потребности рынка и улучшить взаимоотношения с клиентами. Кроме того, сотрудничество и стратегические партнерства становятся необходимыми для выхода на новые рынки и разработки инновационных решений.

Актуальность диссертационного исследования обусловлена тем, что инновации в бизнес-моделях становятся ключевым инструментом получения устойчивых конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности организаций в условиях высокой динамики и неопределённости рынка. Изучение инновационных изменений в бизнес-моделях позволяет разрабатывать эффективные подходы к устойчивому развитию и созданию дополнительной ценности для клиентов в постоянно меняющейся среде. Вместе с тем, несмотря на возрастающий научный и практический интерес к данной теме, сохраняется потребность в глубоких исследованиях, способных раскрыть механизмы и закономерности формирования инновационных бизнес-моделей.

Степень изученности выбранной тематики. За последние десятилетия проблема бизнес-моделей пережила колоссальное развитие, и сегодня этот процесс продолжается все более быстрыми темпами. С момента своего появления в начале 2000-х годов (например, Амит и Зотт, 2001, Чесбро и Розенблум, 2002, Магретта, 2002) проектирование и разработка бизнес-моделей привлекали все большее внимание в теории и на практике (Виртц, Пистойя, Ульрих и Гёттель, 2015). В начале 2000-х годов Александр Остервальдер и Ив Пинье определили онтологию бизнес-моделей, а затем создали Business Model Canvas, которая легла в основу совместного бестселлера Business Model Generation. Эта книга и «Канвас» стали поворотным моментом в области бизнес-моделей, поскольку объединили точки зрения исследователей с потребностями практиков. Исследования в области определения бизнес-модели, изучения ее компонентов и того, как бизнес создает, доставляет и получает ценность, были в центре внимания Тис, (Теесе

2010), Остервальдер и Пинье (Osterwalder, 2010). Бизнес-модель была исследована в контексте и по отношению к стратегическому менеджменту (Baden-Fuller et al., 2010), инновациям (Schneider et al., 2013), предпринимательству (Demil et al., 2015) и управлению информационными системами (Al-Debei et al., 2010).

В Республике Молдова исследователи также занимаются изучением концепций бизнес-моделей. Перчун Р. (Perciun et al., 2022) совместно с группой ученых исследовали циклические бизнес-модели, выявили передовой международный опыт, а также существующие смарт- решения по организации циклических бизнес-моделей в Республике Молдова; Дорогая И. (Дорогая, 2024) анализирует трансформационные изменения бизнес-моделей малых и средних предприятий под влиянием изменений, вызванных процессами Индустриализации 4.0. Биладш Л. (Билалш и др., 2021) исследует концепцию бизнес-модели с точки зрения совершенствования лидерства и создания эффективных лидерских команд (командного лидерства), которые способствовали бы трансформации бизнес-моделей организации в контексте текущей, быстро меняющейся реальности. Дьякону К. (Diaconu, 2025) в своей докторской диссертации разрабатывает и экономически обосновывает циркулярную бизнес-модель для комплексной замкнутой цепочки повышения ценности виноградных выжимок. Дулгеру В. (Dulgheru, 2023) рассматривает инновационные бизнес-модели в экономике замкнутого цикла, анализируя исключительно аспект циркулярной экономики.

Однако, мы считаем, что в этой теме, инноваций бизнес-моделей, до сих отсутствует практический и четкий анализ того, как происходит внедрение этих изменений в бизнес-модель компании. Именно этот пробел в исследовании бизнес-моделей послужил основой для определения цели настоящего исследования.

Цель исследования - разработка теоретических и методологических аспектов инновационной трансформации бизнес-моделей путем внедрения изменений и оценки их эффективности в условиях конкретной компании.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1). Обобщение ключевых теорий о бизнес-моделях с учетом их определений, методологических подходов, характеристик и значимости в экономической литературе;
- 2). Исследование роли инноваций в трансформации бизнес-моделей, подчеркивающее их влияние на конкурентоспособность и устойчивость организаций;
- 3). Выявление факторов, способствующих устойчивому росту бизнеса на основе инновационной трансформации моделей организации;
- 4). Анализ стратегического подхода для создания, внедрения и адаптации бизнес-моделей с учетом динамических изменений рынка;
- 5). Разработка и обоснование методологии исследования построения гибкой бизнес-модели, адаптируемой к вызовам бизнес-среды;
- 5). Проведение комплексного исследования на национальных предприятиях, подтверждающих необходимость и особенности проведения изменений бизнес-моделей, и выделение профиля компании – респондента;
- 6). Оценка текущей бизнес-модели KAMOTO SRL, и выявление предпосылок инновационных преобразований;
- 7). Разработка и внедрение инновационных решений по трансформации бизнес-модели KAMOTO SRL с учетом специфических потребностей и актуальных проблем компании;
- 8). Оценка влияния внедренных изменений на деятельность компании и формулировка предложений по дальнейшему развитию для повышения ее конкурентоспособности, а также разработка рекомендаций по внедрению инновационных бизнес-моделей для предприятий Республики Молдова.

Основная гипотеза данного исследования основывается на предположении, что цифровая трансформация влияет на инновационность бизнес-моделей компаний, определяется внутренними и внешними факторами, способствующими и

препятствующими этому, а ее последствия отражаются в повышении эффективности, адаптивности и конкурентоспособности на рынке.

Также нами выделены **рабочие гипотезы**, детализирующие отдельные аспекты основной гипотезы:

Гипотеза 1: Компании осуществляют трансформацию бизнес-моделей по стратегическим, операционным и конкурентным причинам, находясь под влиянием таких факторов, как: необходимость повышения эффективности, увеличения конкурентных преимуществ, адаптации к изменениям рынка и требованиям клиентов, а также давления технологических инноваций.

Гипотеза 2: Трансформация бизнес-моделей приводит к инновациям в бизнес-моделях за счет повышения операционной эффективности, создания новых источников дохода, персонализации предложений для клиентов, что в конечном итоге, приводит к усилению конкурентных преимуществ и содействию быстрой адаптации к изменениям рынка.

Гипотеза 3: Трансформации компаний препятствуют ряд факторов, включая сопротивление персонала изменениям, отсутствие технологических знаний и опыта для реализации преобразований, а также высокие затраты, сопряжённые с внедрением изменений.

Гипотеза 4: Гибридные бизнес-модели (офлайн + онлайн, продукт + сервис) обеспечивают компаниям более стабильные источники дохода и снижают зависимость от одного сегмента.

Гипотеза 5: Цифровизация в бизнес-моделях приводит к увеличению клиентской лояльности и снижению затрат на привлечение клиентов.

Научная новизна исследования определена необходимостью решения цели и задач и заключается в: выявлении взаимосвязи между рыночными изменениями и потребностью в адаптации бизнес-моделей через инновации, в том числе определении ключевых факторов, обуславливающих эти преобразования; определении факторов и ограничений, характерных для бизнес- среды Республики Молдова, при формировании конкурентоспособных бизнес-моделей; инновационном представлении процесса организационных изменений в виде спиралевидной кривой, отражающей последовательность причинно-следственных связей в непрерывном континууме действий; разработке и внедрении исследовательской методологии путем объединения теоретического анализа с эмпирическими исследованиями в организациях, которые инновационно преобразовали свои бизнес-модели, с выделением проблем, возникших в процессе изменений и путей их решения; разработке комплексного алгоритма контроля качества продукции для торговых предприятий, интегрирующем современные методы оценки, мониторинга и оптимизации коммерческих процессов; формулировании конкретных рекомендаций по интеграции различных инструментов менеджмента в инновационную бизнес-модель, способствуя тем самым консолидации теоретических и прикладных основ отрасли.

Основная проблема исследования заключается в отсутствии комплексного и научно обоснованного анализа инновационных бизнес-моделей в условиях Республики Молдова, а также в нехватке чётких методологических подходов к их разработке и внедрению. Этот пробел ограничивает возможности отечественных компаний эффективно и устойчиво адаптироваться к вызовам рыночной среды, находящейся в состоянии постоянной трансформации. Диссертационное исследование направлено на научно-методическое обоснование процессов разработки и внедрения инновационных бизнес-моделей, которые обеспечивают адаптацию компаний к динамичным изменениям внешней среды, способствуют повышению их конкурентоспособности и устойчивому развитию.

Теоретическая значимость работы. Исследование вносит важный теоретический вклад, проясняя и расширяя фундаментальные концепции, связанные с бизнес-моделями и их компонентами, предлагая новый взгляд на процесс стратегической адаптации фирм к постоянно меняющимся рыночным условиям, выявляя важные факторы, влияющие на изменения в бизнес-моделях, способствуя пониманию взаимодействия между инновациями и экономической средой. Результаты исследования обогащают специализированную литературу, интегрируя в экономические и управленческие теории анализ трансформации традиционных бизнес-моделей в устойчивые модели, выделяя ключевые изменения, характерные для компаний, применяющие трансформационные подходы к устойчивому развитию. Раскрывается особая важность технологических и цифровых изменений в процессе трансформации бизнес-моделей, путем предоставления предприятиям методологической поддержки, адаптируемой к различным областям деятельности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования в практике экономических агентов, независимо от сферы их деятельности, для определения необходимости внесения изменений в существующую бизнес-модель, выявления факторов, оказывающих преобладающее влияние на текущую модель, внесения необходимых преобразований, следуя предложенной в данном исследовании методике. Результаты исследования могут быть использованы менеджерами и предпринимателями для разработки и тестирования гибких и масштабируемых бизнес-моделей в соответствии с требованиями рынка. Диссертация включает в себя тематическое исследование (стади кейс), на основе которого была протестирована предлагаемая методология, которая может служить конкретным ориентиром для применения инновационных решений в бизнес-моделях. В то же время, исследование способствует развитию управленческих навыков в сфере инноваций, предоставляя практические рекомендации по организационному лидерству в процессе изменений.

Методология и методы исследования. При разработке докторской диссертации мы использовали различные научные методы, такие как: *анализ и синтез, теоретический и концептуальный анализ, сравнительный метод*. Методология исследования включала использование *количественных методов*, с применением *опроса*, инструментом которого была анкета. Анкета была применена к 130 менеджерам разных уровней в компаниях из различных сфер деятельности с целью сбора соответствующих данных по ряду аспектов, связанных с бизнес-моделями, факторами влияния, восприятием и внедрением инноваций в бизнес-модели и т. д. Метод тематического исследования (*стади кейс*) использовался для тестирования предлагаемой методологии внедрения инновационных изменений в компаниях. Исследуемыми компаниями были: KAMOTO SRL, KAMOTO PARK SRL и KAMOTO SERVICE SRL. *SWOT-анализ* использовался для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, связанных с внедрением инновационных изменений в бизнес-модели. Анализ *STEEPLE* использовался для оценки внешних факторов (социальных, технологических, экономических, экологических, политических, правовых и этических), влияющих на деятельность KAMOTO SRL. Использование бизнес-инструментов, таких как *Business Model Canvas* и *Balanced Scorecard*, было необходимо для глубокого понимания того, как работает бизнес-модель компании, как она генерирует и доставляет ценность клиентам, заинтересованным сторонам и обществу в целом. Также в работе были использованы *методы математической статистики*. Для выявления определенных проблем и мониторинга эффекта от внедрения соответствующих мер в указанных компаниях были разработаны и применены несколько *анкет*: для розничных покупателей (153 чел.), для оптовых покупателей (20 чел.), для покупателей интернет-магазина (50 чел.). Также использовался *метод тайного покупателя* для оценки качества ключевых клиентов и контроля соблюдения стандартов в сфере продаж услуг.

Результаты исследования были представлены в коллективной монографии, 9 научных статьях, в том числе 4 статьях в рецензированных журналах, из которых одна за рубежом, на 4 конференциях, в том числе 3 международных, а также подтверждены двумя свидетельствами о защите авторского права: ОЗ nr.8282 от 23.07.2025 и ОЗ nr. 8279 от 23.07.2025.

Краткое содержание диссертации. Диссертация построена в логической последовательности и состоит из следующих разделов: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиографический список из 226 источников и 35 приложений. Основной текст изложен на 151 странице, включая 20 таблиц и 44 рисунка.

Лимиты исследования. Несмотря на комплексность и глубину исследования, оно имеет определенные теоретические, методологические и эмпирические ограничения.

Во-первых, с теоретической точки зрения, исследование инновационных бизнес-моделей связано с различной тематикой в области управления, экономики, стратегий и инноваций, в работе исследованы различные аспекты этих направлений, в то же время, учитывая их необъятный характер, возможно, остались некоторые не столь значимые неуточненные нюансы. *Во-вторых*, исследование ограничивается временными рамками. Изменение бизнес-модели – сложный и многогранный процесс, эффекты которого раскрываются не сразу. Поэтому, описанный в работе процесс исследования, начиная от анализа и систематизации концепций, заканчивая внедрением и уточнением эффектов, предполагал достаточно длительный период. Кроме этого, хотя явные результаты трансформации бизнес-модели очевидны и доказаны в рамках настоящего исследования, это не окончательные эффекты изменений. *В-третьих*, разработанная методология исследования предполагала исследование мнений предпринимателей и менеджеров, представляющих особенности современной бизнес-среды Республики Молдова. Учитывая, что диссертационная работа – это самостоятельное исследование автора, поэтому естественным является ограничение в количестве респондентов.

Ключевые слова: бизнес – модель, стратегия, трансформация модели, инновации, инновационные преобразования.

СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Глава 1. «Теоретические аспекты бизнес - моделей организаций и объективная обусловленность их инновационного преобразования в современной реальности» посвящена анализу основных концепций бизнес - моделей организаций, ее истокам, определениям и развитию. Несмотря на ранние упоминания концепции (Bellman и др., 1957; Друкер, 1954), активное формулирование бизнес-моделей началось в 1990-х годах, особенно в контексте электронной коммерции (De Nito et al., 2016; Тиммерс, 1998). При этом в научной литературе отсутствует единое определение бизнес-модели, что вызывает множество интерпретаций и споров (Teese, 2018; Stähler, 2002).

Исследования Чесбро (Chesbrough, 2007) подчеркивают необходимость открытых инноваций и использования внешних ресурсов. Другой подход к понятию бизнес-модели принадлежит Дебелак Д. (Дебелак, 2009), который определяет бизнес-модель как инструмент, с помощью которого предприятие намерено генерировать доходы и прибыль. Мы поддерживаем мнение, что концептуальное понимание бизнес-модели невозможно без глубокого изучения её элементов и взаимосвязей. Также важно исследование роли бизнес-моделей в коммерциализации технологий (Chesbrough, 2007; Gambardella & McGahan, 2010). Эти авторы утверждают, что технологические инновации могут быть более успешно коммерциализированы с помощью новой бизнес-модели,

отличной от текущей модели, используемой фирмой. Таким образом, для того чтобы максимально увеличить шансы на успех новых технологий, компаниям необходимо оценить, насколько существующая модель подходит и нужна ли новая бизнес-модель для получения выгоды от планируемых изменений. Вместе с тем, эти исследования имеют ряд ограничений. Во-первых, они не рассматривают предпосылок таких изменений. Во-вторых, большинство исследований по этой теме посвящено бизнес-моделям фирм, связанных с электронным бизнесом, и в меньшей степени – роли бизнес-моделей в компаниях разных отраслей и разных размеров. В-третьих, исследования бизнес-моделей можно охарактеризовать в целом как концептуальные, а крупные эмпирические количественные исследования ограничены.

Представленные выше исследования убедили нас в сложности анализируемой концепции и послужили стимулом для дальнейших исследований. Мы считаем, что для более глубокого концептуального понимания того, что такое бизнес-модель, необходимо детально рассмотреть ее составляющие. В диссертации рассмотрено разнообразие взглядов на составляющие элементы бизнес-модели в предыдущих исследованиях, которые дают множество концептуальных представлений о них. В то же время, представлено и наше видение относительно этого вопроса. *Мы придерживаемся мнения, что бизнес-модель можно представить, как конструкцию, состоящую из 3-х блоков элементов, характеризующих: 1). все, что связано с разработкой и производством продукции; 2). все, что связано с продажей продукта, от поиска нужных клиентов до распространения продукта; 3). все, что отражает, как клиент будет платить и как компания будет создавать стоимость.*

К такому видению мы пришли, исходя из вывода, сделанного в диссертации, относительно того, что правильное определение бизнес-модели должно учитывать *необходимость тщательного анализа всех аспектов бизнеса в процессе его построения, включая стратегию, организационную структуру, организационную культуру, процессы, менеджеров и лидеров.*

Вместе с тем, бизнес-модели не являются статичными конструкциями; они могут быть источником инноваций и конкурентных преимуществ, постоянно развиваются, поскольку компании реагируют на изменения и перестраиваются, чтобы избежать возникающих рисков и воспользоваться возможностями, используя методы инвестирования, получения и распределения прибыли и размещения капитала (Emelian, 2023b).

В литературе представлены различные, порой противоречивые подходы к пониманию того, как компании трансформируют свои бизнес-модели. Один из подходов предполагает, что альтернативные бизнес-модели формируются в результате эволюционного процесса — через постепенные изменения отдельных элементов. Другой, преимущественно практико-ориентированный, утверждает, что инновационные бизнес-модели могут создаваться посредством революционных преобразований, сопровождающихся полной заменой существующих моделей. Мы разделяем перспективу Гассмана, Франкенбергера и Шика (2017), которые подчеркивают, что успех зависит не от продукта, а от бизнес-модели как таковой.

Инновации, по нашему мнению, играют ключевую роль в устойчивом развитии бизнеса. Формирование культуры инноваций позволяет компаниям адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентоспособность. Трансформация бизнеса — это не просто технологическое обновление, а комплексный процесс, затрагивающий стратегию, структуру, процессы и лидерство (Emelian, 2023c).

Отдельного внимания заслуживает интеграция бизнес-моделей в контекст устойчивого развития. Мы задаёмся вопросом: насколько совместимы экономические,

социальные и экологические цели? В традиционной культуре они часто противоречат друг другу, что воспринимается как организационный парадокс (Hahn, 2009). Однако, грамотно выстроенная устойчивая модель может обеспечить рост прибыли и укрепить связи с обществом и сотрудниками (Emelian, 2023d).

Исходя из проанализированных предпосылок, делаем вывод, что термин *«трансформация бизнеса»* относится к процессу, в ходе которого компания осуществляет фундаментальные изменения в своей деятельности, направленные, в частности, на повышение операционной и финансовой эффективности. Такая трансформация не ограничивается простой заменой устаревших технологий на современные автоматизированные решения, а включает в себя широкий спектр мероприятий, способствующих изменению методов ведения бизнеса компании. Чтобы обеспечить успех этих изменений, важно иметь четкую цель, лидера с сильными навыками, хорошее управление, правильную оценку текущей ситуации и эффективную коммуникацию. Также необходимо определить баланс между краткосрочными и долгосрочными приоритетами. Преобразования этого типа могут касаться всей организации или только отдельных ее сегментов. Чтобы трансформация принесла желаемый эффект, организации должны убедиться, что каждый аспект их бизнеса был должным образом улучшен. (Emelian, 2023c). При этом подчеркиваем, что трансформация — это непрерывный процесс, требующий постоянного участия компании.

Устойчивый рост бизнеса - цель многих предпринимателей и компаний, но добиться ее в условиях конкурентного и динамичного рынка бывает непросто. Исследование факторов, способствующих устойчивому росту бизнеса, находится в центре внимания ряда ученых. Систематизируя изученные нами научные источники, мы сочли важным выделить две группы факторов:

1. *Факторы, определяющие (диктующие) необходимость изменения (трансформации) бизнес-моделей.* Мы сгруппировали наиболее важные факторы, определяющие сегодняшнюю необходимость изменений, в том числе бизнес-моделей: изменения в предпочтениях потребителей, технологические инновации, конкуренция, государственное регулирование и политика, экономические предпосылки, устойчивое развитие и социальная ответственность, опыт клиентов. Эти факторы подчеркивают важность адаптивности и инноваций для долгосрочного успеха любого бизнеса. Изменение бизнес-моделей — это не только реакция на внешние изменения, но и возможность повысить производительность и извлечь выгоду из новых рынков и возможностей роста.

2. *Факторы, определяющие устойчивый рост бизнеса, основанный на инновационной трансформации бизнес-моделей.* Здесь мы имеем в виду те факторы, которые обеспечивают устойчивость бизнес-модели, организационное развитие и определяют достижение организацией высоких результатов деятельности. Анализируя ряд исследований по данной теме, мы выделили основные факторы, вносящие существенный вклад в устойчивый рост бизнеса на основе инновационной трансформации бизнес-моделей: (Рис. 1.)



Рисунок 1. Факторы, способствующие устойчивому росту бизнеса за счет инновационной трансформации бизнес-моделей

Источник: разработан автором

Эти факторы не являются исключительными. Наряду с ними можно выделить и другие, не менее важные, которые зависят от конкретного сектора, в котором они могут действовать синергетически, способствуя тем самым устойчивому росту бизнеса за счет инновационной трансформации бизнес-моделей.

Таким образом, для достижения долгосрочного успеха компаниям необходим комплексный и гибкий подход к построению и изменению бизнес-моделей с учётом инноваций и устойчивости.

Глава 2. «Трансформация бизнес – моделей, как непрерывный процесс адаптации компаний к будущему: методология исследования» посвящена анализу стратегического подхода к разработке, внедрению и обновлению бизнес - моделей в условиях динамичных изменений. В этой главе мы систематизируем эволюцию концепций стратегического менеджмента, выделяя 5 основных этапов, с характеристикой мотивации появления концепций и их ограничений. Приводим ряд дискуссий о взаимосвязи понятий бизнес - стратегии и бизнес-модели, выделяем основные различия между ними и делаем вывод, что бизнес-модель относится к тому, как компания работает, а бизнес-стратегия - к тому, как она конкурирует, чтобы победить.

В этой главе, также представлена и охарактеризована методология исследования, ориентирующая организацию на построение модели, соответствующей вызовам бизнес – среды (рис.2).

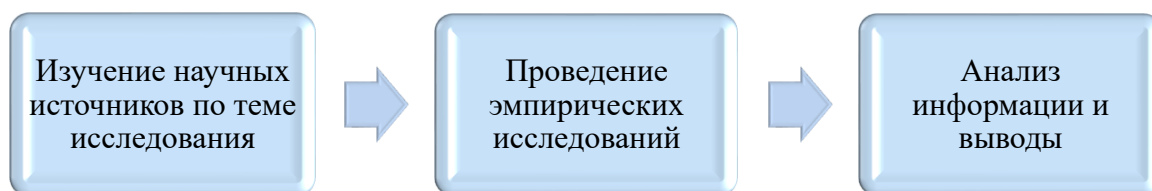


Рисунок 2. Общая методология исследования.

Источник: разработан автором

На первом этапе исследования были выявлены ключевые теоретические концепции, связанные с бизнес-моделями и их инновациями в условиях изменяющейся среды. Это стало основой для формирования аналитической базы, на которой строилось дальнейшее исследование. Теоретические положения нашли отражение в эмпирической части, где были сформулированы и проверены гипотезы.

Второй этап включал эмпирическое исследование с применением количественных и качественных методов. Основным методом стал анкетный опрос, охвативший широкий круг организаций по стране. Он был направлен на выявление факторов, побуждающих компании трансформировать бизнес-модели, а также на получение ответов на исследовательские вопросы.

Результаты и выводы эмпирического исследования показали важность и необходимость инновационных преобразований бизнес-модели, которые способствовали бы созданию стоимости и определяли бы конкурентные преимущества компании, а также трудности при их внедрении в компании. Чтобы понять, как конкретные компании пытаются противостоять вызовам среды, в которой они работают, мы выбрали стади-кейс, как качественный метод исследования, учитывая, что он позволяет исследователям проводить углубленное изучение сложных явлений в определенном контексте (Rashid et al., 2019). Для проведения исследования, в качестве объекта исследования нами была выбрана компания KAMOTO SRL, занимающаяся дистрибуцией и розничной продажей электрических и бензиновых инструментов в Республике Молдова, зарегистрированная 25 июля 2013 года в городе Кишинев. Мы считаем эту компанию репрезентативной, так как она соответствует общему профилю объекта исследования.

Для реализации инновационной трансформации бизнес-модели мы разработали алгоритм и протестировали его. Основные задачи, которые должен решать предложенный нами алгоритм, следующие: оценить существующую бизнес-модель KAMOTO SRL, определяя сильные и слабые стороны бизнеса; выявить ключевые проблемы и ограничивающие факторы модели; понять, как адаптировать бизнес-модель к текущим и будущим условиям бизнес-среды; выявить основные ожидания клиентов и неудовлетворенных потребностей; на основе полученных данных разработать новую стратегию и создать четкий и реалистичный план трансформации; минимизировать возможные потери при трансформации путем выявления основных рисков; зафиксировать ключевые элементы новой модели, готовой к внедрению; создать систему ключевых метрик для оценки успеха новой бизнес-модели и обеспечить контроль над эффективностью изменений; поддерживать эффективность бизнес-модели в долгосрочной перспективе.

Разработанный нами алгоритм (рис.3.) устанавливает этапы, которые необходимо последовательно пройти, чтобы достичь поставленной цели: осуществить инновационные преобразования бизнес-модели KAMOTO SRL, которые способствовали бы созданию стоимости и определяли бы конкурентные преимущества компании. Алгоритм был протестирован на исследуемом предприятии, а результаты представлены в 3-ей главе.

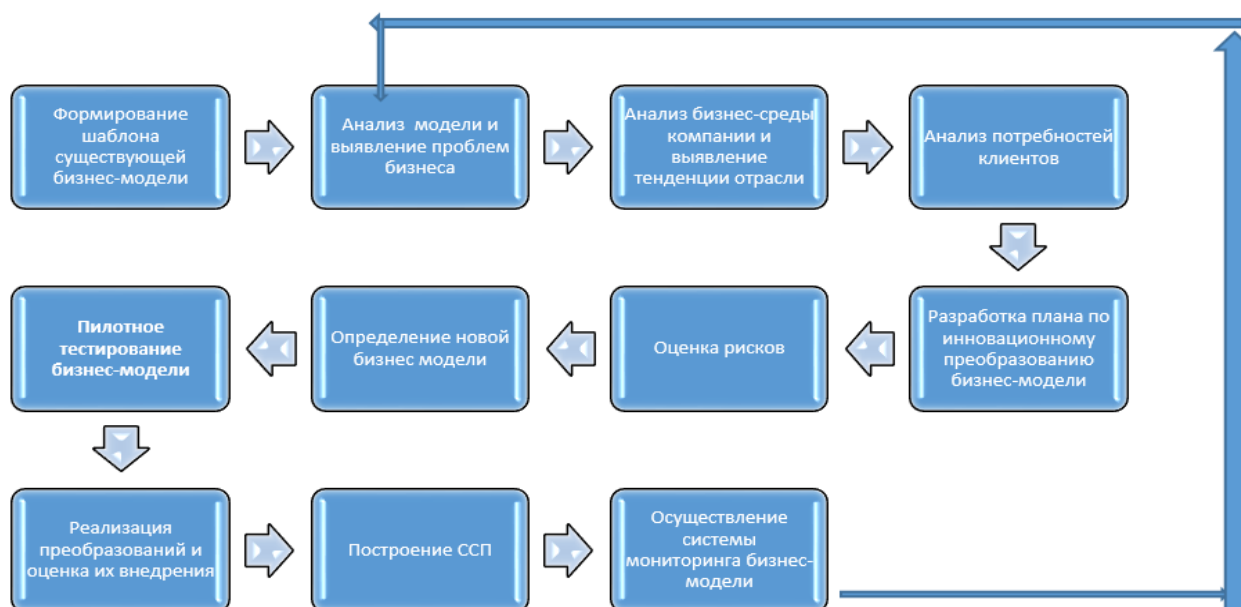


Рисунок 3. Алгоритм процесса трансформации бизнес – модели

Источник: разработан автором

С целью рассмотрения факторов и ограничений формирования конкурентоспособных бизнес-моделей на предприятиях, действующих на территории страны, мы провели опрос при помощи анкеты. При разработке анкеты мы учитывали несколько групп вопросов: позволяющие определить профиль организации; определение степени осведомленности респондентов в вопросах, связанных с бизнес-моделями; выявление факторов, влияющих на трансформацию бизнес-модели; конкретные действия, предпринимаемые организациями в отношении инноваций в бизнес-моделях; видение респондентами достигнутых преобразований.

Ответы респондентов на первую группу вопросов, позволили нам создать профиль компании-респондента. (Таблица 1.)

Таблица 1. Профиль компании-респондента

№п/п	Критерий	Характеристика	Удельный вес
1.	Область деятельности	оптовая и розничная торговля	27,7%
2.	Опыт деятельности	Более 10 лет	64,6%
3.	Численность работников	10-49 человек	57,7%
2.	Годовой доход	До 18 миллионов лей	46,2%
3.	Месторасположение	муниципий Кишинэу	75,4%

Источник: разработана автором на основе исследования

Профиль компаний-респондентов во многом соответствует профилю компаний, осуществляющих деятельность на территории Республики Молдова.

Вторая группа вопросов касалась определения степени осведомленности респондентов в вопросах, связанных с бизнес-моделями. Ответы на эти вопросы важны для понимания того, насколько компетентны респонденты в данной теме и насколько релевантными можно считать ответы на последующие вопросы. В среднем респонденты оценили свой уровень знаний бизнес-моделей как хороший, этот вариант выбрали 43,1%. Часть респондентов (7,7%) оценивают свои знания в области бизнес-моделей, как «очень хорошие», что дает нам уверенность в том, что люди действительно обладают знаниями в этой области, а их профессиональные навыки, по нашему мнению, достаточны для того, чтобы компетентно ответить на поставленные нами вопросы.

Бизнес-среда, в которой работают компании, постоянно меняется, поэтому они редко добиваются успеха долгое время, оставаясь неизменными из года в год. Чтобы добиться процветания, компаниям необходимо отслеживать, что происходит в бизнес-среде, чтобы выявлять проблемы или препятствия, которые могут помешать росту и успеху компании. Респондентам было предложено оценить, в какой степени компания, в которой они работают, сталкивается с рядом проблем. Оценка производилась по шкале от 1 до 5: от очень слабого до очень сильного (рис. 4.).



Рисунок 4. Степень, в которой компании-респонденты сталкиваются с вызовами и проблемами

Источник: разработан автором на основе исследования

Самая большая проблема, с которой сталкиваются респонденты, связана с *конкуренцией*: средний балл составляет 4,11 из 5,0. Сегодня на рынке появляется все больше новых игроков, а конкуренция становится все более жесткой. Чтобы опережать конкурентов и обеспечивать дифференциацию продуктов или услуг, компаниям необходимо постоянно внедрять инновации и обеспечивать стратегическое планирование.

Еще одной проблемой, отмеченной компаниями (в среднем 3,64), является *экономическая нестабильность*. *Требования и предпочтения клиентов* также представляют существенную проблему, которую отмечают респонденты (в среднем 3,58). Только глубокое понимание целевой аудитории позволяет компании использовать персонализированные сообщения и предложения, соответствующие предпочтениям и ожиданиям клиентов. *Нехватка квалифицированных кадров* представляет собой серьезную проблему не только для предприятий нашей страны. Для компании важно иметь возможность привлекать новых сотрудников, а также удерживать уже существующих, поскольку оба эти фактора являются важнейшими аспектами роста и успеха бизнеса.

Следующий вопрос, который мы задали респондентам, согласуется с предыдущим, и считаем его важным для исследования. Чтобы противостоять вызовам нестабильности в бизнесе, компаниям крайне важно определить, как факторы внешней среды, диктующие изменения в бизнес-модели, так и внутренние возможности фирмы по достижению этих изменений. (рис. 5.).

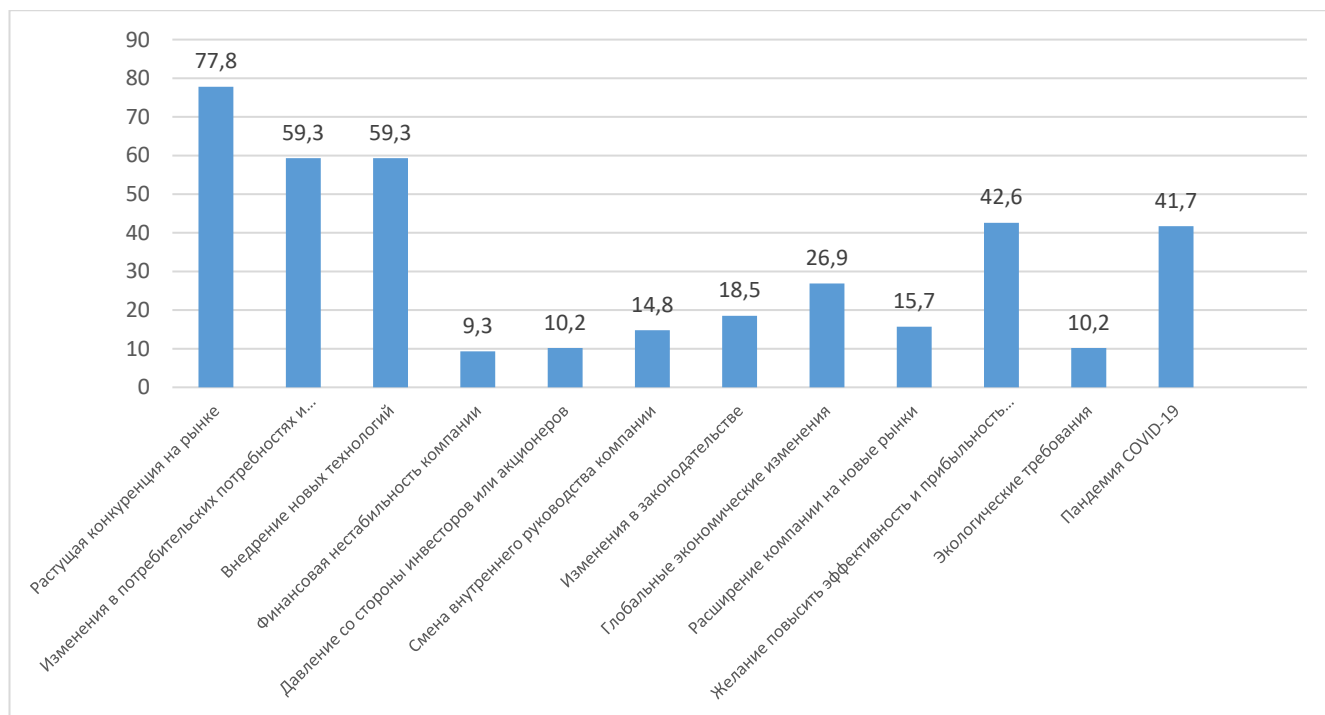


Рисунок 5. Факторы, определившие изменения в бизнес-модели (% случаев)

Источник: разработан автором по результатам исследования

Наиболее важным фактором, который заставляет компании искать способы реорганизации своего бизнеса, чтобы остаться на рынке и развиваться, набрал 77,8% ответов. Это *растущая конкуренция на рынке*. Это побудило респондентов определить данный фактор, как важный триггер трансформации бизнес-модели. *Изменения в потребностях и предпочтениях потребителей* является другим важным фактором, определяющим необходимость изменений в бизнес-моделях (59,3%). *Внедрение новых технологий* является другим важным фактором при размышлениях о необходимости трансформации существующей бизнес-модели (59,3% респондентов отметили этот факт). Когда на рынке появляются новые технологии, они могут повлиять на жизнеспособность старых бизнес-моделей. Рано или поздно предприятиям придется адаптироваться, иначе их обгонят более передовые технологии конкурентов.

Исследование особенностей влияния определенных, специфичных для отдельных отраслей факторов, показало, что их не существует. Факторы, которые диктуют компаниям необходимость осуществить трансформацию бизнес-моделей одинаковы для определенного региона (например, Республики Молдова). Отличается лишь приоритетность указанных компаниями факторов.

Таким образом, мы считаем доказанной выдвинутую нами гипотезу, согласно которой, *компании осуществляют трансформацию бизнес-моделей по стратегическим, операционным и конкурентным причинам, находясь под влиянием таких факторов, как: необходимость повышения эффективности, увеличения конкурентных преимуществ, адаптации к изменениям рынка и требованиям клиентов, а также давления технологических инноваций.*

Важным моментом, связанным с трансформацией бизнес-модели, является то, как компании определяют, когда необходимо вносить изменения? Каковы источники, обращение к которым полезно для принятия решений относительно необходимых изменений? (рис. 6.)

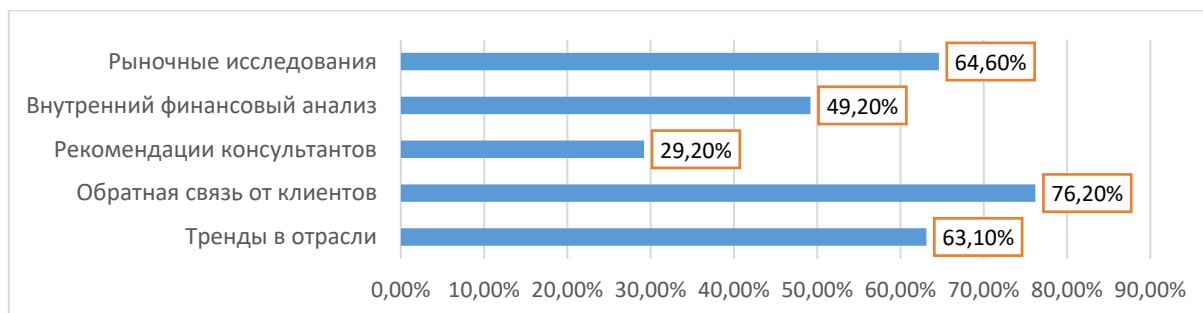


Рисунок 6. Наиболее используемые респондентами источники информации для принятия решений, связанных с изменениями в бизнес-модели (% случаев)

Источник: разработан автором в результате исследования

Ответы респондентов на этот вопрос позволяют сделать вывод о том, что компании, прежде чем осуществить указанные ими изменения, обращались как к внутренним, так и к внешним источникам.

Преобразования, которые можно осуществить в бизнес-модели, многочисленны и зависят от нескольких факторов, которые мы упомянули в главе I. Но, какие именно преобразования были осуществлены компаниями-респондентами? Мы задали следующий вопрос, и ответы в обобщенном виде представили на рисунке 7.

Большинство компаний отметили, что расширили ассортимент продукции и добавили новые категории товаров (66,1% респондентов). Мы считаем это объяснимым, ведь для постоянного развития бизнеса и увеличения его доходов, компаниям необходимо систематически отслеживать потребности и запросы клиентов. Еще одно изменение, которое внесли компании (56,2%), — улучшение маркетинговой стратегии. Мы согласны, что это абсолютно необходимое изменение в нестабильной обстановке. Внедрение новых технологий (44,6%) абсолютно объяснимо в век технологий. Безусловно, изменения, внесенные компаниями в бизнес-модели, зависят от области деятельности компании, от размера предприятия. Это подтверждают и результаты исследования.

Ответы респондентов на эти вопросы позволяют нам считать доказанной гипотезу, согласно которой, *трансформация бизнес-моделей приводит к инновациям в бизнес-моделях за счет повышения операционной эффективности, создания новых источников дохода, персонализации предложений для клиентов, усиления конкурентных преимуществ и содействия быстрой адаптации к изменениям рынка.*



Рисунок 7. Конкретные изменения, внесенные в бизнес-модель компаниями-респондентами (% случаев)

Источник: разработан автором по результатам исследования

Следующий вопрос касался преимуществ, которая принесла компаниям-респондентам трансформация бизнес-модели.

Наиболее значимыми преимуществами, по мнению респондентов, стали повышение удовлетворенности клиентов (73%), повышение эффективности работы (48,1%), запуск новых продуктов или услуг (62,0%), оптимизация бизнес-процессов (45,7%). Больше трети опрошенных (37,2%) также отметили об увеличении доходов после реализации указанных изменений. Мы можем сделать вывод, что трансформация бизнес-модели принесла компаниям-респондентам многочисленные преимущества, помогая им привлечь больше клиентов, повысить их лояльность, сгенерировать больше источников дохода, устранить отходы, повысить эффективность и улучшить прибыльность.

Внедрение изменений, упомянутых респондентами, а также получение указанных преимуществ, оказалось не таким уж простым, и потребовало от компаний больших усилий, столкнувшись с многочисленными проблемами в ходе этого процесса (рис. 8.). Самой важной проблемой, по мнению респондентов, является обучение персонала (63,3% респондентов). Мы согласны с тем, что человеческие ресурсы являются существенным фактором организационных изменений, иногда, являясь и самым большим препятствием на пути к достижению изменений.

Высокие затраты на внедрение ожидаемых инноваций посчитали важной проблемой 32,0% опрошенных. Проблема, с которой сталкиваются все компании, намеревающиеся внедрить те или иные изменения, — это сопротивление сотрудников - 28,9% респондентов отметили, что столкнулись с сопротивлением со стороны сотрудников в процессе внедрения изменений. Это может затруднить реализацию и нарушить работу.

Таким образом, ответы респондентов на последние вопросы позволили нам считать доказанной следующую выдвинутую нами гипотезу: *Трансформации компаний препятствуют ряд факторов, включая сопротивление персонала изменениям, отсутствие технологических знаний и опыта для реализации преобразований, а также высокие затраты, сопряжённые с внедрением изменений.*

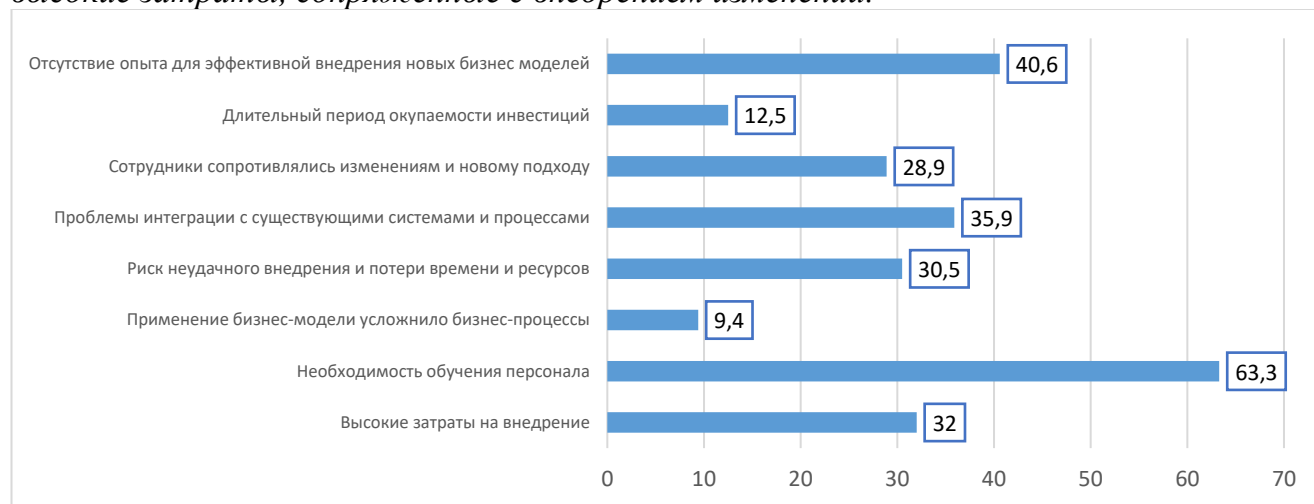


Рисунок 8. Проблемы, с которыми столкнулись компании-респонденты при внедрении инновационной бизнес-модели (% случаев)

Источник: разработан автором по результатам исследования

Результаты преобразований, достигнутые компаниями, в которых работают респонденты, мы считаем в целом удовлетворительными. Большинство респондентов (38,5%) отметили, что проведенные преобразования в значительной степени способствовали тому, что компании остаются конкурентоспособными, и лишь 3,8% не видят никакого влияния на конкурентоспособность, то есть проведенные изменения не

принесли желаемых результатов. Остальные 57,7% респондентов в целом удовлетворены полученными результатами, но признают, что им еще предстоит много работы, чтобы стать конкурентоспособными на рынке. Мы считаем результаты удовлетворительными, учитывая, что согласно мировой статистики, 70% проектов трансформации терпят неудачу. Причина, по которой это случается, заключается в том, что «бизнес-модель» — весьма расплывчатый и неточный термин. Вот почему трансформация бизнес-модели часто выглядит, как погоня за последними модными тенденциями в сфере моделей получения доходов, а не как нечто уникальное и долгосрочное.

Глава 3 «**Разработка и внедрение бизнес – модели в компании, как процесс инновационной трансформации**» посвящена анализу внедрения предложенного нами алгоритма трансформации бизнес-модели на примере компании KAMOTO SRL. С этой целью была изучена текущая бизнес-модель компании и выявлены возможности для ее инновационного преобразования. Последовательно реализованы все этапы алгоритма, представленного во второй главе. На основе проведенного анализа был разработан план мероприятий и осуществлена его поэтапная реализация. На каждом этапе были выявлены существующие проблемы и определены пути их решения. В результате сформирована новая бизнес-модель, проведено сравнение старой и новой моделей по каждому из элементов с обоснованием предложенных изменений. В ходе работы использован инструмент «Business Model Canvas» в интерпретации авторов А. Остервальдера и И. Пинье. (Остервальдер и др., 2019). Для лучшей визуализации и выделения внесенных изменений сделаем сравнительную презентацию: старая модель: - новая модель для каждого элемента бизнес-модели. В Таблице 2 представим первый элемент: ключевые партнеры.

Таблица 2: Ключевые партнеры

Старая модель	Новая модель
- Поставщики продукции (китайские производители), - больше индивидуальных клиентов, - дистрибьютеры (меньшее количество), - логистические компании (большая часть контрактов Moldcontainer Co SRL), - банк (Основной B.C. Mobiasbanc S.A.), - арендодатели	- Поставщики продукции (китайские производители-расширение сети, длительные партнерские отношения за счет знания культурных особенностей бизнес-среды), - индивидуальные клиенты (около 50% от общего количества продаж), - дистрибьютеры (около 50%), - логистические компании (большая часть контрактов Esenpi Logistics SRL), - банковские организации (B.C. OTP Bank S.A. и другие) - O.C.N. Microinvest S.R.L. (отдельный контракт для кредитования клиентов), - арендодатели, - поставщики SMM услуг (аутсорсинг)

Источник: разработана автором по результатам исследования

Подчеркнем, что новая модель предполагает расширение круга ключевых партнеров, с которыми работает компания. Несмотря на то, что поставщиками по-прежнему являются исключительно китайские компании, их число увеличилось, что снижает риск перебоев с поставками определенных видов продукции. Компания стремится расширить свою клиентскую базу и привлечь новых клиентов. Одним из способов достижения этой цели является предложение оптовым покупателям особых условий. Сегодня преобразованная компания обслуживает клиентов в 10 физических

магазинах по всей Молдове и в интернет-магазине. Компания расширила и сеть оптовых покупателей и сегодня это 80 - дистрибьютеров, из которых 20 - на постоянной основе. Также, для удобства клиентов, компания заключила отдельный контракт для их кредитования в O.C.N. Microinvest S.R.L.

Таблица 3: Основная деятельность

Старая модель	Новая модель
- оптовая и розничная торговля сельскохозяйственной техникой (узкий ассортимент, первоначальная модель – ассортиментный ряд 5 единиц), - услуги продажного и после продажного обслуживания по требованию клиента	- оптовая и розничная торговля сельскохозяйственной техникой, оборудованием и расходными материалами, широкий ассортимент продукции – более 300 наименований высококачественного электроинструмента, садовой техники, силовой и строительной техники для домашнего использования, в основе которой – сетевые и аккумуляторные шуруповёрты, углошлифовальные машины, перфораторы, дрели, лобзики, технические фены, воздушные и безвоздушные пульверизаторы (краскопульты), миксеры, циркулярные пилы, осушители воздуха, бензиновые триммеры и газонокосилки, бензопилы и электропилы, мотоблоки, генераторы, компрессора, тепловые пушки и тепловентиляторы, масляные обогреватели, конвекторы, бетономешалки, электровелосипеды и другие товары; - услуги продажного и послепродажного обслуживания высокого уровня (развитие системы Customer Development, Jobs-to-Be-Done)

Источник: разработана автором по результатам исследования

Основной вид деятельности компании на протяжении многих лет остается неизменным: оптовая и розничная торговля сельскохозяйственной техникой, оборудованием и расходными материалами. Но ассортимент реализуемой продукции значительно расширился: с 5 наименований в 2013 году до 300 в 2024 году. Расширение ассортимента происходит неслучайно. И учредитель, и менеджеры компании постоянно следят за тенденциями отрасли, получают обратную связь от клиентов относительно их запросов и предпочтений, разрабатывают системы Customer Development и Jobs-to-Be-Done, которые позволили компании KAMOTO SRL лучше узнать, кто ее клиенты, понять их, узнать, чего они хотят и что их мотивирует, и это помогло ей предлагать клиентам продукты, отвечающие этим потребностям (Таблица 3.).

Для более полного удовлетворения потребностей клиентов в 2022 году компания открыла центр послепродажного обслуживания и ремонта инструментов, создав отдельную компанию KAMOTO SERVICE SRL. Компания осуществляет официальный сервис по гарантийному ремонту продукции компании KAMOTO SRL, сервис по ремонту электроинструмента.

Таблица 4. Ключевые ресурсы

Старая модель	Новая модель
-товары (небольшой ассортимент), -строительные материалы, -складские помещения (аренда), -персонал, -финансовые ресурсы (оборотный капитал)	- товары (увеличивающийся ассортимент к середине 2025 г. – около 350 позиций), - сильный бренд, зарегистрированный в Республике Молдова и за рубежом, -собственный магазин (г.Кагул), - помещения для складов и магазинов, - квалифицированные продавцы-консультанты; - специализированная техническая команда: механики и техники Kamoto Service S.R.L. обеспечивает техническое обслуживание продукции

	- онлайн-платформа и ИТ-системы: веб-сайт, CRM для управления клиентами и заказами. - финансовые ресурсы (оборотный капитал)
--	---

Источник: разработана автором по результатам исследований

Мы также наблюдаем существенные изменения в компоненте «Ключевые ресурсы» (Таблица 4). Старая бизнес-модель основывалась на ограниченном ассортименте товаров (о чем говорилось выше – 5 наименований), новая же модель предполагает увеличение их ассортимента к середине 2025 года до 350 наименований. У компании есть собственный сильный бренд. Торговая марка KAMOTO зарегистрирована в Республике Молдова и поданы заявки на регистрацию за рубежом. Неоспоримым ключевым ресурсом являются сотрудники компании, обладающие квалификацией, навыками и умениями, необходимыми для предоставления качественных услуг клиентам. В старой модели маркетинговая активность не была выделена как отдельное направление. В новой бизнес-модели KAMOTO SRL подключила SMM-услуги на аутсорсинге, что свидетельствует о стремлении компании увеличить свою цифровую активность, привлекать больше клиентов через социальные сети и развивать онлайн-продажи.

Таблица 5. Ценностное предложение

Старая модель	Новая модель
- продажа электроинструментов с предоставлением скидок; -ремонт по гарантии; -помощь в выборе электроинструментов и других товаров, отвечающих потребностям клиента, по ценам ниже рыночных у официальных дилеров; -снижение риска покупки некачественного товара; -качественный ремонт и техническое обслуживание; - восстановительные работы для клиента по ценам ниже рыночных	- сильный бренд (часть международного бренда), - гибкость по отношению к клиентам (система скидок, индивидуальный подход, ускорение обработки заказов до 1 часа); -опережение трендов, предвосхищение инновационных товаров; - детализация информации о товаре (вместо неэффективных инструкций – QR коды на товары с уточнением основных рисков и условий эксплуатации), - безусловная лояльность по отношению к клиентам (зачастую продажа товара по ценам много ниже рыночных в силу создания долгосрочных взаимоотношений для поддержания бренда); - гарантия и профессиональное обслуживание: Kamoto Service S.R.L. предлагает послепродажный ремонт и обслуживание -высокий уровень контроля качества (по примеру китайских партнеров);

Источник: разработана автором по результатам исследования

Ценностное предложение является центральным элементом бизнес- модели. Оно выделяет обещание ценности, которое компания дает потенциальному клиенту, чтобы убедить его приобрести товар или услугу именно у этой компании. Проведенное исследование позволило нам разработать стратегию создания стоимости для KAMOTO SRL с учетом предпочтений потребителей, разработок в этой области и инноваций, внедряемых в компании. Это позволило им увеличить скорость выполнения заказов и более гибко реагировать на запросы клиентов. Более подробно в Таблице 5 мы отметили несколько элементов, которые формируют создание стоимости компании KAMOTO SRL.

Таблица 6. Взаимоотношения с клиентами

Старая модель	Новая модель
- единичные продажи, - взаимоотношения в пределах создания цепочек стоимости; - работа с отзывами и рекламациями	-долгосрочные взаимоотношения; - партнерские экосистемы, - персональный подход к каждому клиенту, - многофункциональный сервисный центр, - подключение систем ИИ для обслуживания (чат-боты), - заказы онлайн

Источник: разработана автором по результатам исследования

Инновационные изменения, внесенные KAMOTO SRL, были направлены на создание особых отношений с потребителями. Внедрение CRM позволило компании хранить, отслеживать и подтверждать данные о клиентах в автоматизированной системе, а это, в свою очередь, позволило отделам продаж оптимизировать свои стратегии продаж и улучшить отношения с клиентами. Использование новых технологий персонализации отношений с клиентами, открытие интернет-магазина и многофункциональной службы поддержки преследовали одну и ту же цель: завоевать лояльность клиентов.

Таблица 7. Каналы сбыта

Старая модель	Новая модель
- прямые клиентские продажи; - распродажи и ремонтно-техническое обслуживание по ценам ниже рыночных в рамках рекламных компаний, - выставки и демонстрационные проекты	- собственная торговая сеть (магазины); - прямые клиентские продажи; - распродажи и ремонтно-техническое обслуживание по ценам ниже рыночных в рамках рекламных компаний, - модель подписки, -е-коммерция - сотрудничество с местными сетями магазинов и поставщиками

Источник: разработана автором по результатам исследования

Каналы сбыта выстраивают модель общения компании с потребителем. В результате исследования, были расширены каналы сбыта, каждый из них отвечает ожиданиям представителей соответствующего сегмента (Таблица 7). Одним из ключевых нововведений является создание онлайн магазина, что позволило охватить больше клиентов, снизить зависимость от физических магазинов и увеличить выручку за счет удобства дистанционных покупок.

Таблица 8. Потребительские сегменты

Старая модель	Новая модель
частные предприниматели и население; B2B (официальные и «серые» дилеры, юридические лица)	- частные предприниматели и население; - увеличение B2B продаж; - сотрудничество с конкурентами по некоторым ассортиментным позициям (пр., Supraten SRL) - расширение экосистемы, - ремонтные и сервисные компании

Источник: разработана автором по результатам исследования

Мы отнеслись очень серьезно к разработке этого блока, так как считаем, его очень важным, поскольку, если ошибочно определить целевую аудиторию, то дальнейшая стратегия окажется неэффективной. Также определили партнёров для реализации задачи.

Одним из значительных изменений в новой бизнес-модели является сотрудничество с конкурентами по отдельным товарным категориям. В новой модели KAMOTO SRL также делает упор на развитие экосистемы клиентов, привлекая дополнительные целевые группы. Ранее этот сегмент не был выделен, но в новой модели компания активно развивает сотрудничество с ремонтными и сервисными компаниями. Это может способствовать увеличению продаж запчастей, оборудования и расходных материалов, а также развитию послепродажного обслуживания.

Таблица 9. Структура издержек

Старая модель	Новая модель
- Затраты на приобретение товаров; - Оплата труда персонала; - Аренда помещений; - Амортизация активной части оборудования; - Затраты на обучение и повышение квалификации персонала; - Затраты на энергоресурсы; - Налоговые отчисления; - Гарантийное обслуживание и ремонт; - Затраты на логистические мероприятия, - затраты на гарантийное обслуживание и ремонт	- Снижение затрат на приобретение товара за счет партнерских взаимоотношений с поставщиками; - Снижение затрат на логистику за счет партнерских взаимоотношений; - Аренда помещения + собственное помещение; - Амортизация активной части оборудования; - Снижение затрат на энергоресурсы за счет внедрения энергосберегающих технологий (лампы, аккумуляторы); - Налоговые отчисления; - затраты на гарантийное обслуживание и ремонт; - Снижение затрат на обработку документов за счет введения интегрированной Базы Данных; - Снижение временных затрат за счет введения цифровой аналитики (Analitica CRM); - Снижение затрат (временных и финансовых) за счет сбора обратной связи онлайн и Емэйл-маркетинга, - привлечение услуг SMM

Источник: разработана автором по результатам исследования

Мы вписали главные расходы, которые обеспечат нормальное функционирование бизнес-модели. В таблице 9 представлены затраты как для старой, так и для новой модели.

Новая бизнес-модель KAMOTO SRL ориентирована на снижение издержек за счет стратегических партнерств, цифровизации, внедрения энергосберегающих технологий и оптимизации административных процессов. Эти изменения делают компанию более эффективной, конкурентоспособной и устойчивой к рыночным изменениям.

Таблица 10. Поток поступления доходов

Старая модель	Новая модель
- Доходы от продажи товаров (в основном частные лица и дилеры)- максимальная доля рынка – около 1%; - Продажа восстановленных запасных частей; - Доходы от оказания услуг; - бонусы от дистрибьютеров	- Доходы от продажи товаров (частные лица и опт – около 50/50)– доля рынка около 5%; - Продажа восстановленных запасных частей; - Увеличение доходов от оказания услуг за счет расширения дилерской базы и привлечения SMM; - Увеличение бонусов от дистрибьютеров за счет расширения сети

Источник: разработана автором по результатам исследования

В этот блок мы включили доходы, которые компания получает от каждого потребительского сегмента. Новая бизнес-модель KAMOTO SRL демонстрирует значительный рост доходов, благодаря увеличению рыночной доли (с 1% до 5%), оптимальному балансу между розничными и оптовыми продажами, расширению дилерской сети, эффективному использованию цифрового маркетинга (SMM).

Эти изменения делают компанию более устойчивой, прибыльной и конкурентоспособной на рынке.

Таким образом, KAMOTO S.R.L., совместно с KAMOTO SERVICE S.R.L. и KAMOTO PARK S.R.L., создает для своих клиентов полную экосистему, предлагая не только продукты, но и услуги по техническому обслуживанию и интерактивные возможности. Диверсифицируя каналы продаж и оптимизируя услуги, компания может расширить свою долю рынка и выделиться среди конкурентов.

Основываясь на вышеприведенные исследования и описание внедренных инструментов при трансформации бизнес-модели, прослеживается значительная положительная динамика, которая позволяет нам сделать следующий вывод. Учитывая результаты последней финансовой отчетности компании до и после внедрения элементов цифровизации, обработки анкет и мнений потребителей, а также изменение размеров клиентской базы, *мы считаем доказанной выдвинутую нами гипотезу, согласно которой, цифровизация в бизнес-моделях приводит к увеличению клиентской лояльности и снижению затрат на привлечение клиентов.*

Для проведения дальнейшего исследования и уточнения готовности предприятия к функционированию в среде, характеризующейся турбулентностью, неопределенностью и непредсказуемостью, решено было взять за основу модель диагностики изменений 4DIRECT, предназначенную для этих целей и представленную в диссертационном исследовании ученой И. Дорогой (Дорогая, 2024).

Для подсчета показателей, представленных в модели, учредитель KAMOTO SRL (автор настоящего исследования) проставил в модели 4DIRECT, разработанной программе Excel, соответствующие показатели по периодам 2013-2014гг, 2019г. и 2025г. Такой ретроспективный анализ был проведен с учетом трех важных моментов: периода основания предприятия, открытия нового подразделения (то есть частичного изменения бизнес-модели) и кардинального изменения бизнес-модели и внедрения новейших технологий. Результаты оценки представлены в таблице 11.

Таблица 11. Данные анализа по модели 4DIRECT для KAMOTO SRL за 2013-2025гг, %

Показатель модели	Значение по годам		
	2013-2014	2019	2025
Цифровизация	5,56	19,44	52,78
Данные	8,33	20,83	83,33
Развитие	21,88	28,13	59,38
Внедрение	28,57	35,71	71,43
Инновации	34,38	43,75	75
Человеческие ресурсы	25	37,5	75
Вовлеченность	33,33	50	79,17
Культура	14,29	25	64,29
Трансформационное лидерство	19,44	30,56	69,44
Обобщенный %, согласно модели	21,23	32,32	69,98

Источник: разработана автором по результатам исследования

Для интерпретации результатов, для удобства и большей наглядности мы синтезировали информацию по модели 4DIRECT за 3 упомянутых периода, используя модель, разработанную в программе Excel.

Интерпретировать информацию, представленную в таблице 11, будем по методологии, рекомендованной Дорогой И. Так, *уровень цифровизации* компании значительно вырос, начиная с 2014 года. Эта трансформация достигалась постепенно, мы

видим рост этого показателя и в 2019 году, но больший скачок был достигнут в период после 2019 года. В то же время, есть еще резервы, так как желаемый результат – 100%. Второй элемент – *анализ данных* – мы считаем очень важным, поскольку, только имея достаточную, достоверную и полную информацию, руководство компании может принимать обоснованные решения, анализировать и контролировать осуществляемые мероприятия, определять их эффективность, оценивать риски и т. д. По этому элементу мы также видим важное изменение: от очень низкого уровня (8,33) сбора и обработки информации до уровня, который попадает в рейтинг «Очень высокий», который связан с описанным выше процессом цифровизации на предприятии.

Элемент, характеризующий *развитие*, направлен на создание условий для постоянного совершенствования и повышения квалификации как сотрудников, так и компании в целом, и особенно важным направлением деятельности в этом контексте является мотивация персонала, без которой невозможно обеспечить развитие. Мероприятия, которые были запланированы и реализованы компанией, обеспечивают развитие. Об этом свидетельствует рост показателя с 21,88 до 59,38 с потенциалом дальнейшего роста. Следующий элемент – *внедрение (изменений и инноваций)*, учитывает то, как были внедрены изменения и инновации, начиная с реализации разработанных планов, скорости прогресса, вовлеченности сотрудников, возможности интеграции новых элементов со всеми элементами организационной системы. И в этом отношении компания продемонстрировала прогресс: с 28,57 (рейтинг нижнего уровня) до 71,43, что соответствует среднему показателю. Также имеются некоторые резервы до достижения желаемого размера показателя. Пятый компонент касается способности компании разрабатывать, внедрять и развивать *инновации и инновационную деятельность*, своевременно меняться и вовлекать персонал в инновационную деятельность. Несмотря на то, что величина данного показателя для начального периода составляла 34,38, что соответствует низкому уровню, он оказался самым большим из 9 элементов анализируемой модели. Это говорит об инновационном духе компании. На период 2025 года оценка составляет 75,0, что соответствует высокому уровню. Следующим элементом модели является *управление ресурсами*, которое учитывает особенности планирования, эффективность использования всех ресурсов, оптимизацию, управление цепочками поставок и т. д. Прогресс компании – от низкого до высокого уровня. Далее представлен элемент, отражающий *вовлеченность* персонала, специфику системы взаимодействия в процессе управления инновациями внутри компании, с клиентами, с партнерами. И по этому элементу компания показала рост, достигнув очень хорошей оценки. Понимание влияния *культуры* на организационные изменения имеет, на наш взгляд, решающее значение для успешного внедрения и устойчивого роста бизнеса. По этой причине мы считаем важным этот элемент для предлагаемой модели. Мы считаем, что компании KAMOTO SRL еще предстоит проделать большую работу в этом направлении, даже если рост является значительным: с 14,29 в 2014 году до 64,29 в 2025 году.

Заключительным элементом модели является оценка *стиля лидерства*, которая включает в себя наибольшее количество показателей и учитывает: способность предвидеть, представлять долгосрочное видение компании, правильно мотивировать персонал и обеспечивать индивидуальный подход, стимулировать и поощрять инновации, эмоциональный интеллект и уровень доверия и т. д. Отметим, что в этом направлении также зафиксированы изменения к лучшему: коэффициент увеличился с 19,44 до 69,44.

Для наглядности изменения показателей представим их на графике (рис.9).

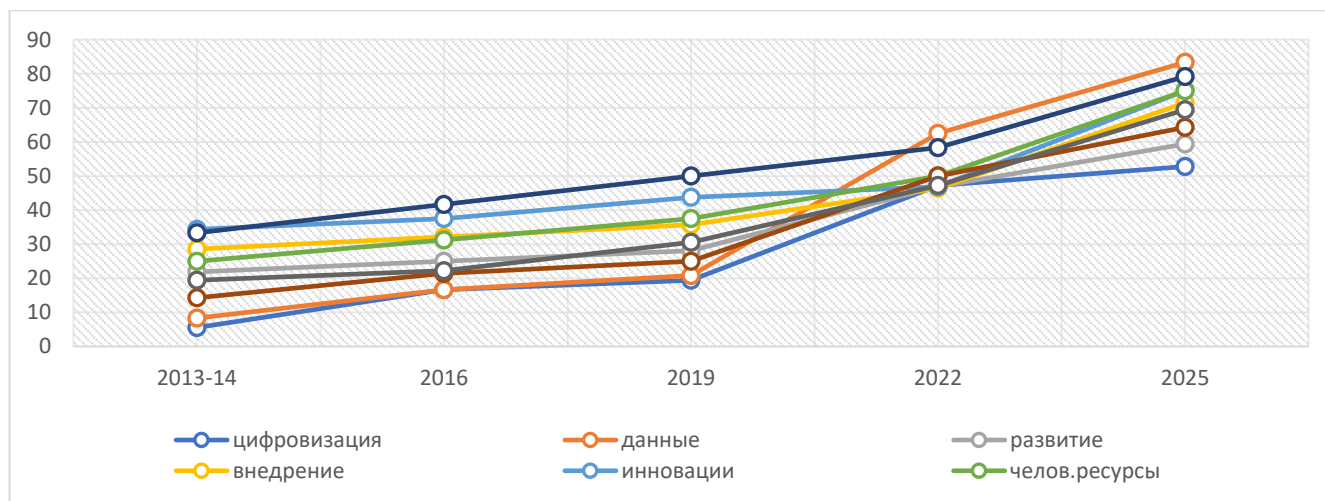


Рисунок 9. Сводные значения показателей готовности компании KAMOTO SRL к изменениям за 2013-2025гг, согласно модели 4DIRECT

Источник: выполнен автором по результатам исследования

Для выяснения подробностей роста по каждой категории в отдельности и возможности обоснования прогнозных трендов на будущее, решено было оценить промежуточные значения в этом периоде для корректности установления тенденций. Для этого, докторанду пришлось оценить 2016 и 2022 годы по модели 4DIRECT для правильной обработки и более точных прогнозных значений тренда. Сводные значения показателей представлены на рисунке 9. В работе также содержится прогнозирование каждого из девяти элементов модели изменений в отдельности и представлены тренды с помощью регрессионного анализа, для каждого.

Характеризуя изменение бизнес-модели компании KAMOTO SRL по модели 4DIRECT, необходимо отметить высокий коэффициент роста по всем показателям развития, что свидетельствует о применении комплексного подхода к проведению анализируемых изменений. Несмотря на важность технической составляющей, связанной с инновациями в области новых технологий: CRM системы, обновленной работы с данными, внедрение интегрированного подхода ко всем процессам, подключение к части процессов искусственного интеллекта, большое значение в таких преобразованиях приходится на качественные показатели, связанные с вкладом к развитие человеческих ресурсов, уровнем вовлеченности персонала во все процессы компании, включая инициацию изменений и инноваций, генерирование идей, принятие решений относительно уместности изменений и т.д., создание корпоративной культуры инновационного типа, и, что не маловажно, изменение подхода к управлению и формирование трансформационного лидерства, что обуславливает все процессы изменений

Подытожив представленный анализ, отметим, что переосмысление действующей бизнес-модели и внедрение инновационных изменений помогли компании преодолеть существовавшие трудности и выйти на принципиально новый путь развития.

Мы считаем, что оценка новой бизнес-модели, разработанной по гибриднему принципу и внедренной в компании KAMOTO SRL, доказала правомерность выдвинутой гипотезы: *гибридные бизнес-модели (офлайн + онлайн, продукт + сервис) обеспечивают компаниям более стабильные источники дохода и снижают зависимость от одного сегмента.*

Чтобы сохранить конкурентное преимущество, компании должны принять стратегию постоянного совершенствования. Из проведенной оценки, следует, что в предстоящий период необходимо более интенсивное развитие следующих элементов (те, которые находятся ниже линии тренда 2025 года): цифровизация, развитие, организационная культура и лидерство.

Проведенный в компании KAMOTO SRL анализ, а также оценка новой бизнес-модели позволил сформулировать ряд рекомендаций по дальнейшему совершенствованию ее деятельности и обеспечению повышения прибыльности: *Внедрение организационной культуры, основанной на инновациях*: поощрение сотрудников предлагать новые идеи и решения. Важным фактором достижения устойчивости бизнеса выступает *лидерство*, способы командной работы и сотрудничества в организации. *Использование новых технологий*: автоматизация процессов и использование искусственного интеллекта для принятия решений. *Постоянная обратная связь с клиентами*: сбор и анализ мнений потребителей для адаптации предложения. С точки зрения персонализации отношений с клиентами, так как компания достигла определенного уровня цифровой трансформации, вместе с дальнейшим ростом этого уровня, рекомендуем обдумать решение о *разработке бизнес-моделей, основанных на подписках и персонализированных услугах*. *Гибкость и оперативность бизнеса*: способность быстро реагировать на изменения рынка. Речь идет не только о скорости, но и о стратегической реакции. *Оптимизация затрат и ресурсов*: определение наиболее эффективных методов использования финансовых и человеческих ресурсов.

Результаты исследования, проведенного на примере кейс-стади с целью аргументировать алгоритм трансформации бизнес-модели компании KAMOTO SRL, выделить основные проблемы и предложить пути их решения, оценить эффективность предпринятых мер, могут быть перенесены на другие компании, работающие в условиях Республики Молдова. Данные выводы обосновываются следующим:

1. Эмпирическое исследование, проведенное на выборке 126 предприятий (130 респондентов) разного размера и разных сфер деятельности, позволило сделать вывод об отсутствии существенных различий в отношении: основных вызовов и проблем, с которыми они сталкиваются; факторов, которые определяли и продолжают определять внедрение трансформаций в бизнес-модель; источников информации, которые компании используют для принятия решений о внедрении изменений в бизнес-модель; конкретных изменений, которые компании вносят в связи с этим; управленческих инструментов, используемых для реализации изменений. Аналогичным образом описываются проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры в процессе внедрения инновационной бизнес-модели, а также те выгоды, которые они получили в результате этих преобразований. Это, конечно, не означает, что таких различий не существует. Некоторые конкретные преобразования, конечно, зависят от сферы деятельности или размера компаний. Различаются и бизнес-модели, которые могут быть приняты этими компаниями. Но наши рекомендации касаются некоторых общих принципов и гибких рекомендаций, которые, как мы уже отмечали, в меньшей степени зависят от конкретных переменных компаний. Мы считаем, что эти принципы могут быть использованы другими компаниями в качестве отправной точки, адаптируя их к своему специфическому контексту.

2. В основе кейс-стади лежит обоснованная теоретическая модель. Выводы, которые мы делаем в данной работе, и рекомендации, которые мы выдвигаем, основаны на изучении достаточно большого объема библиографических источников по теме понятия бизнес-модели, ее трансформации, постоянной адаптации деятельности компании к экспоненциальным изменениям, происходящим в бизнес-среде, определении тех инструментов, которые могут и должны быть использованы для выдвижения таких рекомендаций (например, SWOT-анализ, модель STEEPLE, ССП), что означает, что основные принципы, которые должны учитывать компании при трансформации своей бизнес-модели, могут быть применены и к другим организациям.

ОБЩИЕ ВЫВОоды И РЕКОМЕНДАЦИИ. Проведенные и представленные в данной докторской диссертации исследования позволили нам аргументировать, что в условиях непрерывной трансформации мирового рынка, определяемой цифровизацией, экономическими кризисами и изменением поведения потребителей, традиционные бизнес-модели зачастую становятся неэффективными. Инновации становятся важнейшим фактором выживания и конкурентоспособности компаний. Достижение поставленной перед исследованием цели позволило решить *научную проблему исследования*, которая заключается в научном и методологическом обосновании разработки и внедрения инновационных бизнес-моделей, позволяющих компаниям эффективно и устойчиво адаптироваться к динамичным изменениям рынка.

Проведенное теоретическое и прикладное исследование позволило подтвердить основную гипотезу исследования, которая основывается на предположении, что цифровая трансформация влияет на инновационность бизнес-моделей компаний, определяется внутренними и внешними факторами, способствующими и препятствующими этому, а ее последствия отражаются в повышении эффективности, адаптивности и конкурентоспособности на рынке. Также были подтверждены 5 рабочих гипотез, которые мы логически вывели из общей гипотезы.

Выдвинутые нами задачи позволили сделать следующие **выводы**:

1. Выявление и анализ ключевых теорий касательно концепции бизнес-моделей позволили нам констатировать, что, хотя этот термин широко используется как в академических кругах, так и на практике, единого мнения относительно его определения не существует. Теории, разработанные известными авторами, такими как Остервальдер и Пинье, Магретта, Зотт, К.; Амит, Р.; Масса, Л. Тис, Д. Дж. и многие другие, позволили нам представить терминологическую и концептуальную эволюцию бизнес-моделей, классифицировать их по определенным критериям, проанализировать составные элементы бизнес-моделей с точки зрения различных авторов и обосновать собственное видение по этому вопросу.

2. Проведенное нами исследование позволило подчеркнуть, что трансформация бизнес-модели – это непрерывный процесс, требующий постоянного участия компании, а бизнес-модель, основанная на инновациях, вносит значительный вклад в повышение конкурентоспособности за счет дифференциации, гибкости и способности использовать появляющиеся возможности. Также мы аргументировали представление процесса трансформации бизнеса в виде спирали. В отличие от традиционных линейных и циклических моделей, спираль отражает динамическую природу развития: изменения не замыкаются в повторяющихся фазах, а постоянно развиваются, развивая компетенции и увеличивая ценность бизнеса. Термин «инновация» часто используется применительно к процессу изменения или преобразования бизнес-моделей. Выделяем два варианта: создание инновационной бизнес-модели, или внедрение инноваций в существующую бизнес-модель. Актуальной перспективой развития концепции бизнес-модели является ее интеграция в литературу по устойчивому развитию, где инновации и устойчивое развитие все чаще рассматриваются совместно.

3. Проведённое исследование позволило установить, что инновационная трансформация бизнес-моделей выступает ключевым стратегическим направлением, способствующим обеспечению устойчивого роста организаций в условиях динамичной и сложной экономической среды. Анализ и систематизация научной литературы в данной области позволили выделить две взаимосвязанные группы факторов. Первая группа включает факторы, обуславливающие необходимость трансформации бизнес-моделей, а

вторая группа охватывает факторы, определяющие устойчивый рост бизнеса, основанный на инновационной трансформации бизнес-моделей.

4. Результаты исследования позволили нам сделать некоторые выводы о взаимозависимости понятий бизнес-модели и бизнес-стратегии: бизнес-стратегия и бизнес-модель не тождественны, хотя, несомненно, между этими двумя понятиями существуют причинно-следственные связи. Мы выявили некоторые различия между ними и систематизировали их по определенным критериям, таким как: цель, компоненты, время, гибкость, направление, область. В то же время, эти понятия обнаруживают и существенные сходства. Ссылаясь на наше видение взаимосвязи между анализируемыми концепциями и организационным успехом, мы утверждаем, что бизнес-модель и бизнес-стратегия представляют собой две фундаментальные предпосылки, необходимые для существования компании и являются базовыми условиями для нее.

5. Для достижения цели исследования был проведён опрос 130 менеджеров из молдавских компаний. Полученные данные подтвердили три гипотезы о трансформации бизнес-моделей. Анализ выявил общие для компаний разных отраслей проблемы, что указывает на системный характер вызовов. Основными причинами трансформации стали стремление к росту и адаптации. Среди её преимуществ респонденты отметили привлечение клиентов, рост лояльности, диверсификацию доходов, снижение потерь и повышение эффективности. Однако процесс сопровождался трудностями, особенно в области обучения персонала, высоких затрат и сопротивления изменениям.

6. Для подтверждения алгоритма трансформации бизнес-модели, разработанного и обоснованного нами, необходимо было протестировать его в реальных условиях, компании Республики Молдова. Для этой цели была выбрана компания KAMOTO SRL, которая и послужила объектом исследования. Для оценки существующей бизнес-модели мы использовали методологию Business Model Canvas, и бизнес-инструмент сбалансированной системы показателей, проанализировав эффективность модели с четырех основных точек зрения: клиент, внутренние процессы, обучение и развитие, а также финансы. Кроме того, внешняя среда, в которой работает компания, была оценена с помощью анализа STEEPLE, что дает полную картину операционного контекста. Также использование SWOT-анализа позволило провести комплексную оценку внутренних и внешних факторов, выявив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Для глубокого понимания потребностей и восприятия клиентов применялись качественные и количественные инструменты, такие как: опросы общественного мнения и метод тайного клиента.

7. После выявления ключевых проблем бизнеса и оценки рисков, в соответствии с разработанным нами алгоритмом, компания перешла к формированию новой бизнес-модели. Новая модель была представлена в структуре, аналогичной исходной, с наглядным сравнением всех 9 элементов. Среди ключевых изменений — расширение круга партнёров и клиентской базы, индивидуальные условия для оптовых и розничных покупателей, программы лояльности. Внедрение CRM позволило автоматизировать работу с клиентами и улучшить продажи. Интернет-магазин, персонализированный сервис и поддержка ориентированы на повышение клиентской лояльности. Благодаря инновациям ускорилась обработка заказов, а QR-коды на продуктах обеспечивают доступ к важной информации о товаре и технике безопасности. Внедрение контроля качества по китайской модели гарантирует высокие стандарты. Также, среди значимых нововведений — сотрудничество с конкурентами в отдельных товарных сегментах и развитие клиентской экосистемы. Всё это повысило устойчивость, прибыльность и конкурентоспособность KAMOTO SRL.

8. Для оценки влияния внедренных изменений на деятельность компании и уточнения готовности предприятия к функционированию в среде, характеризующейся турбулентностью, неопределенностью и непредсказуемостью, решено было взять за основу модель диагностики изменений 4DIRECT, предназначенную для этих целей и представленную в диссертационном исследовании ученой И. Дорогой. Мы рассчитали показатели по периодам 2013-2014гг, 2019г. и 2025г. с учётом ключевых этапов развития компании: основания, открытия нового подразделения и масштабной трансформации. Применение модели 4DIRECT к KAMOTO SRL показало рост по всем показателям, что подтверждает эффективность комплексного подхода. Чтобы сохранить конкурентное преимущество, компания должна принять стратегию постоянного совершенствования. Проведенный в компании KAMOTO SRL анализ, а также оценка новой бизнес-модели, позволили сформулировать ряд рекомендаций по дальнейшему совершенствованию ее деятельности и обеспечению повышения прибыльности.

По результатам исследования были предложены следующие общие рекомендации, применимые ко **всем экономическим агентам**:

1. *Осуществление непрерывного процесса оценки и перепроектирования бизнес-модели* с использованием таких инструментов, как: Business Model Canvas, SWOT-анализ, STEEPLE и др., чтобы справиться с постоянно меняющейся бизнес-средой, которая диктует необходимость постоянного мониторинга событий и тенденций в сфере деятельности компании и смежных областях; внедрение гибкой и адаптивной бизнес-модели, способной быстро реагировать на изменения рынка, предпочтения потребителей и технологические разработки.

2. *Интегрирование инноваций в базовую структуру бизнес-модели*, в том числе за счет использования цифровизации и новых технологий (искусственный интеллект, блокчейн, Интернет вещей) для модернизации процессов, снижения затрат и повышения операционной эффективности. Следует учитывать, что это также влечет за собой определенные вызовы, к которым компании должны быть готовы.

3. *Внедрение цифровизации и автоматизации процессов*. Цифровая трансформация позволяет организациям оптимизировать процессы, улучшить коммуникацию и сотрудничество, а также эффективнее использовать данные для стимулирования роста и инноваций.

4. *Постоянное инвестирование в развитие цифровых и управленческих компетенций* команды для поддержки внедрения инновационных изменений и развития трансформационного лидерства.

5. *Внедрение принципов устойчивого развития* и социальной ответственности в бизнес-модель для повышения долгосрочной устойчивости и привлекательности для инвесторов и клиентов.

Рекомендации для субъектов оптовой и розничной торговли:

1. *Диверсификация каналов продаж* за счет интеграции электронной коммерции, развития онлайн-присутствия (виртуальный магазин, торговые площадки) и его интеграции с физическими продажами путем продвижения омниканальной стратегии. Это позволит повысить удовлетворенность и лояльность клиентов.

2. *Внедрение клиентоориентированной бизнес-модели* становится необходимым условием эффективной интеграции каналов продаж. Важно обеспечить баланс между персонализацией предложения и защитой персональных данных.

3. *Автоматизация процессов управления и продаж*, что обеспечивает экономию времени и денег, полностью оптимизируя внутренние процессы. Мы имеем в виду

внедрение современных POS-систем, систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

4. *Обучение и мотивация торгового персонала к получению/развитию новых навыков, связанных с внедрением технологий.*

5. *Внедрение методов устойчивого развития в бизнес-модель путем сокращения упаковки, выбора экологически ответственных поставщиков, продвижения местных или экологически чистых продуктов и информирования клиентов об этих инициативах.*

Рекомендации для KAMOTO SRL

1. *Постоянное использование новых технологий.* Внутренняя цифровая трансформация может продолжиться за счет автоматизации процессов закупок, управления запасами и поддержки клиентов.

2. *Способствование развитию культуры инноваций и трансформационного лидерства в организации.* Эффективное лидерство играет решающую роль в реализации трансформационных возможностей. Команду компании необходимо поддерживать и обучать, предоставлять ресурсы и знания для принятия взвешенных решений, а также проводить тренинги, стимулирующие инновационное мышление, творческое решение проблем и устойчивость.

3. *Расширение ассортимента за счет изучения направления интеграции технологий Интернета вещей (IoT) в определенные продукты – например, инструменты, оснащенные датчиками влажности или системы полива, подключенные к мобильным приложениям.*

4. *Продвижение инноваций в сфере послепродажного обслуживания.* Компания может внедрить программу технического обслуживания для инструментов, продаваемых через KAMOTO SERVICE SRL.

5. *Постоянный анализ тенденций в отрасли и анализ эффективности внедрения новых бизнес-моделей.*

БИБЛИОГРАФИЯ

1. AL-DEBEL, M. M. and D. AVISON. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. Online. *European Journal of Information Systems*, vol. 19, pp. 359-376. Доступен: <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21> [дата обращения 2024-05-07].
2. BADEN-FULLER, C., V. MANGEMATIN (2013). Business models: A challenging agenda. DOI: 10.1177/1476127013510112
3. CHESBROUGH, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. Online. *Strategy & Leadership*, vol. 35, issue 6, pp. 12-17.
4. CHESBROUGH, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, vol. 43, issue 2-3, pp. 354-363.
5. CHESBROUGH, H. and R. S. ROSENBLOOM. (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*, vol. 11, issue 3, pp. 529-555.
6. DE NITO, E.; P. CANONICO; G. MANGIA and K. MOUSTAGHFIR. (2016). Revisiting business models: contributions from the field. *Measuring Business Excellence*, vol. 20, issue 4, pp. 1-9. ISSN1368-3047.
7. **EMELIAN, V.** (2023b). Aspecte teoretice privind modelele de afaceri și provocările transformării inovatoare a acestora în condițiile actuale. *Economica*, nr. 1(123), pp. 67-77. ISSN 1810-9136.
8. **EMELIAN, V.** (2023c). Rolul leadershipului în transformarea modelului de afaceri. Online. *EcoSoEn*, nr. 2, pp. 24-31. Доступен: <http://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.04> [дата обращения 2025-05-02].
9. GAMBARDELLA, A. and A. M. MCGAHAN. (2010). Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, vol. 43, issue 2-3, pp. 262-271.
10. HAHN, R. (2009). The ethical rational of business for the poor - integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. Online. *Journal of Business Ethics*, issue 84, pp. 313-324. Доступен: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9711-6> [дата обращения 2025-05-27].
11. OSTERWALDER, A.; Y. PIGNEUR and C. TUCCI. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Online. *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 16, pp. 1-25. Доступен: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601> [дата обращения 2025-04-27].
12. OSTERWALDER, A. (2005). What is a Business Model? Online. STRATEGYZER. Доступен: <https://www.strategyzer.com/blog/what-is-a-business-model> [дата обращения 2025-04-27].
13. RASHID, Y.; A. RASHID; M. A. WARRAICH; S. S. SABIR and A. WASEEM. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. Online. *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 18. Disponibil: <https://doi.org/10.1177/16094069198624> [дата обращения 2024-11-24].
14. STÄHLER, P. (2002). Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Lohmar: Eul Verlag. ISBN 978-3-89936-013-4 ; 3-89936-013-3.
15. TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plan*, vol. 43, pp. 172–194.
16. TEECE, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Online. *Long Range Planning*, vol. 51, issue 1, pp. 40-49. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007> [дата обращения 2025-02-23].
17. WIRTZ, B. W.; A. PISTOIA; S. ULLRICH and V. GOTTEL. (2015). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. Online. *Long Range Planning*, vol. 49, issue 1, pp. 36-54. Доступен: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001> [дата обращения 2025-01-12].

18. ZOTT, C.; R. AMIT and L. MASSA. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. Online. Journal of Management, vol. 37, issue 4. Доступен: <https://doi.org/10.1177/0149206311406265> [дата обращения 2025-02-17].
19. БИЛАШ, Л.; А. КОТЕЛНИК и В. ЕМЕЛЬЯН. (2021) Лидерство и команды как факторы преобразования бизнес-моделей в контексте динамичных изменений. Монография. Chişinău: ASEM. ISBN 978-9975-155-30-4.
20. ГАССМАН, О.; К. ФРАНКЕНБЕРГЕР и М. ШИК. (2017). Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов. Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-5952-4.
21. ДЕБЕЛАК, Д. (2009). Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации. Москва: Издательский дом «Гребенников». ISBN 978-5-93890-033-2.
22. ДОРОГАЯ, И. (2024). Создание модели менеджмента изменений для малых и средних предприятий через вызовы индустриализации. Диссертация на соискание ученой степени доктора habilitation в экономике. Chişinău. Доступен: https://anaces.md/files/Dorogaia-teza_ru_0.pdf [дата обращения 2024-11-21].
23. МАГРЕТТА, Дж. (2021). Почему нужна бизнес-модель. В: Трансформация бизнес-модели. Москва: Альпина Паблишер, с. 14. ISBN 978-5-9614-3999.
24. ОСТЕРВАЛЬДЕР, Александр; ПЕНЬЕ, Ив. (2019). Построение бизнес-моделей: Книга для стратега и новатора. Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-04-4708-76411.

СПИСОК РАБОТ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1.2. коллективные специализированные книги

1. БИЛАШ, Людмила, КОТЕЛНИК, Алла, ЕМЕЛЬЯН, Виталии. *Лидерство и команды лидерского типа как факторы преобразования бизнес-моделей организаций в контексте динамичных изменений*. Монография, Chişinău, 2021, Изд-во ASEM, ISBN 978-9975-155-30-4, 398 стр., 14,6 с.а. (вклад автора 4,86 с.а.)

2.2. в журналах из других баз данных, принятых ANACEC (с указанием базы данных)

2. COTELNIC, Ala, EMELIAN, Vitalie. The response of companies to the demands of the environment by transforming the business model. Ecoforum Journal, Vol. 14, Issue 1 (36), 2025, pp.1-8, 0,75 с.а., ISSN 2344-2174. Доступен: <https://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/2767>
Indexat în BDI: [RePEc](#), [CEEOL](#), [EconBiz](#), [ZDB](#), [EZB](#), [JISC](#), [Scope](#), [SSRN](#), [BASE](#), [Europub](#), [Citefactor](#), [Sindexs](#), [ResearchBib](#), [Scispace](#)

2.3. в журналах, включенных в Национальный реестр журналов (с указанием категории)

3. EMELIAN, Vitalie. *Aspecte teoretice privind modelele de afaceri și provocările transformării inovatoare a acestora în condițiile actuale*. В: Revista Economica, Anul XXXI, nr.1(123), март 2023, pp.67 – 77, 0,72 с.а., ISSN 1810-9136, категория В. Доступен https://ase.md/files/publicatii/economica/ec_2023_1_r1.pdf

4. EMELIAN, Vitalie. *Modele de afaceri sustenabile: între profit și sustenabilitate*. В: Revista Vector European, 2023, Nr.1, pp.78-83, 0,69 с.а., ISSN 2345-1106, categoria В. Доступен: https://usem.md/uploads/files/Activitate_Științifică_USEM/Vector/Vector_European_2023_1.pdf

5. EMELIAN, Vitalie. *Rolul leadershipului în transformarea modelului de afaceri*. В: Revista EcoSoEn (științe sociale economice și ingineresti), nr.2, 2023, pp.24-31, 0,73 с.а., ISSN 2587-344X, категория В. Доступен: <http://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.04>

3.2. в материалах научных мероприятий, включенных в другие базы данных, принятые ANACEC

6. EMELIAN, Vitalie. *Balanced scorecard – metodologie ce ghidează organizația să construiască un model care să răspundă provocărilor mediului de afaceri*. In: XXIII International Scientific-Practical Conference „Statistical methods and information technologies for the analysis of socio-economic development”, June 01, 2023, Khmelnytsky, Ukraine, pp.131-137, 0,34 с.а. ISBN 978-617-7572-63-2. Доступен: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8034185>

3.3. в трудах научных мероприятий, включенных в Реестр материалов, опубликованных по итогам научных мероприятий, организованных в Республике Молдова

7. BILAȘ, Liudmila, EMELIAN, Vitalie. *Transforming the business models of the organization: objectives and key components*. In: International Scientific Conference "Management Strategies and Policies in the Contemporary Economy", March 26-27, 2021, 6th Edition, Chisinau, ASEM, 2021, pp.65-75, 0,84 с.а., ISBN 978-9975-155-20-5 (PDF). Доступен: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/134980

8. EMELIAN, Vitalie. *Innovative transformation of the business models of the organization: approaches, strategies and factors*. In: International Scientific Conference "Management Strategies and Policies in the Contemporary Economy", March 26-27, 2021, 6th Edition, Chisinau, 2021, pp.190 – 201, 1,01 с.а., ISBN 978-9975-155-20-5 (PDF). Доступен: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/135052

9. EMELIAN, Vitalie. *Key concepts of creating and implementing innovative business models*. În: Conference Proceedings. Online Conference for Reserachers Phd and Post-Doctoral Students, August 28th, 2020, Academy of Economic Studies of Moldova, Chisinau, Moldova, 2021, pp.73-79, 0,33 с.а., ISBN 978-9975-155-03-8 (PDF). Доступен: <https://irek.ase.md/xmlui/handle/1234567890/1324>

10. EMELIAN, Vitalie. *Adaptarea companiilor la schimbările din mediul de operare prin transformarea modelului de afaceri. Studiu de caz*. In: International Scientific-Practical Conference "Science. Education. Culture", dedicated to the 34th anniversary of the State University of Comrat, Collection of articles, Volume I, Comrat, 2025, pp.310-316, 0,7 с.а., ISBN:978-9975-83-333-2. Доступен: DOI:10.5281/zenode.15176683.

4. Патенты и другие объекты интеллектуальной собственности (ОП)

4.2. выданные Государственным агентством интеллектуальной собственности (AGEPI)

11. EMELIAN, Vitalie. Название объекта: „Трансформация бизнес-модели компании”. Свидетельство о регистрации объектов авторского права и смежных прав. Серия OȘ nr.8279 от 23.07.2025

12. EMELIAN, Vitalie. Название объекта: „Национальные детерминанты формирования конкурентоспособной бизнес-модели: аналитический аспект”. Свидетельство о регистрации объектов авторского права и смежных прав. Серия OȘ nr.8282 от 23.07.2025

АННОТАЦИЯ

ЕМЕЛЬЯН Виталий «ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА» Диссертация на звание доктора экономических наук, специальность 521.03. Экономика и управление в сфере деятельности, Кишинев, 2025 г.

Структура работы: введение, 3 главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 226 наименований, 35 приложений, 151 страниц основного текста, 44 рисунка и 20 таблиц.

Результаты диссертации опубликованы в 10 научных работах, а также подтверждены двумя свидетельствами о государственной регистрации авторских прав: ОŞ nr.8282 от 23.07.2025 и ОŞ nr. 8279 от 23.07.2025.

Ключевые слова: бизнес – модель, стратегия, трансформация модели, инновации, инновационные преобразования.

Цель исследования: разработка теоретических и методологических аспектов инновационной трансформации бизнес-моделей путем внедрения изменений и оценки их эффективности в условиях конкретной компании.

Задачи исследования: обобщение ключевых теорий о бизнес-моделях; исследование роли инноваций в трансформации бизнес-моделей; выявление факторов, способствующих устойчивому росту бизнеса на основе инновационной трансформации моделей организации; анализ стратегического подхода для создания, внедрения и адаптации бизнес-моделей с учетом динамических изменений рынка; разработка и обоснование методологии исследования построения гибкой бизнес-модели, адаптируемой к вызовам бизнес-среды; проведение комплексного исследования на национальных предприятиях, подтверждающих необходимость и особенности проведения изменений бизнес-моделей, и выделение профиля компании – респондента; оценка текущей бизнес-модели KAMOTO SRL, и выявление предпосылок инновационных преобразований; разработка и внедрение инновационных решений по трансформации бизнес-модели KAMOTO SRL с учетом специфических потребностей и актуальных проблем компании; оценка влияния внедренных изменений на деятельность компании и формулировка предложений по дальнейшему развитию для повышения ее конкурентоспособности, а также разработка рекомендаций по внедрению инновационных бизнес-моделей для предприятий Республики Молдова.

Научная новизна и оригинальность заключается в: выявлении взаимосвязи между рыночными изменениями и потребностью в адаптации бизнес-моделей через инновации, в том числе определении ключевых факторов, обуславливающих эти преобразования; определении факторов и ограничений, характерных для бизнес- среды Республики Молдова, при формировании конкурентоспособных бизнес-моделей; инновационное представление процесса организационных изменений в виде спиралевидной кривой, отражающей последовательность причинно-следственных связей в непрерывном континууме действий; разработки и внедрении исследовательской методологии путем объединения теоретического анализа с эмпирическими исследованиями в организациях, которые инновационно преобразовали свои бизнес-модели, с выделением проблем, возникших в процессе изменений и путей их решения; разработки комплексного алгоритма контроля качества продукции для торговых предприятий, интегрирующий современные методы оценки, мониторинга и оптимизации коммерческих процессов; формулировании конкретных рекомендаций по интеграции различных инструментов менеджмента в инновационную бизнес-модель, способствуя тем самым консолидации теоретических и прикладных основ отрасли.

Основная проблема исследования заключается в отсутствии комплексного и научно обоснованного анализа инновационных бизнес-моделей в условиях Республики Молдова, а также в нехватке чётких методологических подходов к их разработке и внедрению. Этот пробел ограничивает возможности отечественных компаний эффективно и устойчиво адаптироваться к вызовам рыночной среды, находящейся в состоянии постоянной трансформации.

Теоретическая значимость работы. Исследование вносит важный теоретический вклад, проясняя и расширяя фундаментальные концепции, связанные с бизнес-моделями и их компонентами, предлагая новый взгляд на процесс стратегической адаптации фирм к постоянно меняющимся рыночным условиям, выявляя важные факторы, влияющие на изменения в бизнес-моделях, способствуя пониманию взаимодействия между инновациями и экономической средой.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов исследования в практике экономических агентов, независимо от сферы их деятельности. Результаты исследования могут быть использованы менеджерами и предпринимателями для разработки и тестирования гибких и масштабируемых бизнес-моделей в соответствии с требованиями рынка.

Внедрение научных результатов. Научные результаты были внедрены в компаниях: KAMOTO SRL, KAMOTO SEVICE SRL, KAMOTO PARK SRL., VION IMPEX SRL, FULGER-ST SRL.

ADNOTAREA

EMELIAN Vitalie, „SCHIMBĂRI INOVATOARE ALE MODELELOR DE AFACERI ÎNTR-UN MEDIU DE PIAȚĂ ÎN SCHIMBARE”, Teză pentru titlul de doctor în științe economice, specialitatea 521.03. Economie și management în domeniul de activitate, Chișinău, 2025

Structura lucrării: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 226 titluri, 35 de anexe, 151 pagini de text de bază, 44 de figuri și 20 tabele.

Rezultatele cercetării sunt publicate în 10 lucrări științifice și sunt confirmate prin 2 certificate privind înscrierea obiectelor dreptului de autor și ale drepturilor conexe: OȘ nr.8282 din 23.07.2025 și OȘ nr. 8279 din 23.07.2025.

Cuvinte cheie: model de afaceri, strategie, transformarea modelului, inovare, transformare inovatoare.

Scopul studiului: dezvoltarea aspectelor teoretice și metodologice ale transformării inovatoare a modelelor de afaceri prin implementarea schimbărilor și evaluarea eficienței acestora în condițiile unei companii concrete.

Obiectivele cercetării: sintetizarea principalelor teorii privind modelele de afaceri; investigarea rolului inovării în transformarea modelelor de afaceri; identificarea factorilor care contribuie la creșterea durabilă a întreprinderilor pe baza transformării inovatoare a modelelor de afaceri; analiza abordării strategice pentru crearea, implementarea și adaptarea modelelor de afaceri, ținând seama de schimbările dinamice ale pieței; elaborarea și argumentarea metodologiei de cercetare pentru construirea unui model de afaceri flexibil, adaptabil la provocările mediului de afaceri; realizarea unui studiu cuprinzător asupra întreprinderilor naționale; evaluarea modelului actual de afaceri al KAMOTO SRL și identificarea premiselor pentru transformări inovatoare; dezvoltarea și implementarea de soluții inovatoare pentru transformarea modelului de afaceri al KAMOTO SRL, ținând cont de nevoile specifice și problemele actuale ale companiei; evaluarea impactului schimbărilor implementate asupra activității companiei și formularea de propuneri pentru dezvoltarea ulterioară în vederea creșterii competitivității acesteia, precum și elaborarea de recomandări pentru implementarea modelelor de afaceri inovatoare ale companiilor din Republica Moldova.

Noutatea și originalitatea științifică constă în: identificarea relației dintre schimbările pieței și necesitatea adaptării modelelor de afaceri prin inovare, inclusiv identificarea factorilor-cheie care determină aceste transformări; identificarea factorilor și constrângerilor specifice mediului de afaceri din Republica Moldova în formarea modelelor de afaceri competitive; reprezentarea inovatoare a procesului de schimbare organizațională sub forma unei curbe în spirală, reflectând o secvență de relații cauză-efect într-un continuum dinamic de acțiuni; elaborarea și implementarea unei metodologii de cercetare prin combinarea analizei teoretice cu cercetarea empirică în cadrul organizațiilor care și-au transformat inovativ modelele de afaceri, evidențiind problemele apărute în procesul de schimbare și modalitățile de soluționare a acestora; elaborarea unui algoritm complex de control al calității produselor destinat întreprinderilor din comerț, care integrează metode moderne de evaluare, monitorizare și optimizare a proceselor comerciale; formularea de recomandări specifice pentru integrarea diverselor instrumente de management într-un model de afaceri inovator, contribuind astfel la consolidarea fundamentelor teoretice și aplicative ale industriei.

Problema științifică soluționată constă în absența unui studiu complex și fundamentat științific privind modelele inovatoare de afaceri în contextul Republicii Moldova, precum și în lipsa unor instrumente metodologice clare pentru dezvoltarea și implementarea acestora. Această lacună limitează capacitatea companiilor autohtone de a răspunde eficient și sustenabil provocărilor unui mediu de piață aflat într-o continuă transformare. Lucrarea își propune să ofere o fundamentare științifică și metodologică a dezvoltării și implementării unor modele de afaceri inovatoare care să permită companiilor să se adapteze eficient și durabil la schimbările dinamice ale pieței.

Semnificația teoretică a lucrării. Studiul aduce o contribuție teoretică importantă prin clarificarea și extinderea conceptelor fundamentale legate de modelele de afaceri și componentele acestora, oferind o nouă perspectivă asupra procesului de adaptare strategică a firmelor la condițiile pieței în continuă schimbare, identificând factorii importanți care influențează schimbările în modelele de afaceri, contribuind la înțelegerea interacțiunii dintre inovare și mediul economic.

Valoarea aplicativă a studiului constă în posibilitatea utilizării rezultatelor cercetării în practica agenților economici, indiferent de domeniul lor de activitate. Rezultatele cercetării pot fi utilizate de manageri și antreprenori pentru a dezvolta și testa modele de afaceri flexibile și scalabile, în conformitate cu cerințele pieței.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele științifice au fost implementate în cadrul companiilor KAMOTO SRL, KAMOTO SEVICE SRL, KAMOTO PARK SRL, VION IMPEX SRL, FULGER-ST SRL.

ANNOTATION

EMELIAN Vitalie "INNOVATIVE CHANGES IN BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF A CHANGING MARKET" Dissertation for the title of doctor of economics, specialty 521.03. Economics and Management in the Field of Activity, Chisinau, 2025

Structure of the work: introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 226 titles, 35 appendices, 151 pages of the main text, 44 figures and 20 tables.

Results were published in 10 scientific papers and also confirmed by two certificates of state registration of copyright: OȘ nr.8282 dated 23.07.2025 and OȘ nr. 8279 dated 23.07.2025.

Key words: business model, strategy, model transformation, innovation, innovative transformation.

Purpose of the research: development of theoretical and methodological aspects of innovative transformation of business models by implementing changes and assessing their effectiveness in the conditions of a particular company.

Research objectives: to summarize key theories on business models; to investigate the role of innovation in the transformation of business models; to identify factors that contribute to the sustainable growth of a business based on the innovative transformation of organizational models; to analyze the strategic approach to the creation, implementation, and adaptation of business models, taking into account the dynamic changes of the market; to develop and justify a research methodology for building a flexible business model that can adapt to the challenges of the business environment; to conduct a comprehensive study on national enterprises, confirming the necessity and specific features of business model changes, and to define the profile of the respondent company; to assess the current business model of KAMOTO SRL and identify the prerequisites for innovative transformations; to develop and implement innovative solutions for transforming the business model of KAMOTO SRL, taking into account the specific needs and current challenges of the company; to evaluate the impact of the implemented changes on the company's activities and to formulate proposals for its further development to enhance its competitiveness, as well as to develop recommendations for the implementation of innovative business models for enterprises in the Republic of Moldova.

Scientific novelty and originality: identification of the relationship between market changes and the need to adapt business models through innovation, including the identification of key factors driving these transformations; identification of the factors and constraints specific to the business environment of the Republic of Moldova in the formation of competitive business models; innovative representation of the organizational change process in the form of a spiral curve, reflecting the sequence of cause-and-effect relationships in a continuous continuum of actions; development and implementation of research methodology by combining theoretical analysis with empirical research in organizations that have innovatively transformed their business models, highlighting the problems encountered in the process of change and ways to solve them; development of a comprehensive algorithm of product quality control for trading enterprises, integrating modern methods of assessment, monitoring and optimization of commercial processes; formulation of specific recommendations for the integration of various management tools into an innovative business model, thus contributing to the consolidation of theoretical and applied foundations of the industry

The solved scientific problem resides in the paper consists in the absence of a complex and scientifically substantiated study on innovative business models in the context of the Republic of Moldova, as well as in the lack of clear methodological tools for their development and implementation. This gap limits the ability of local companies to respond efficiently and sustainably to the challenges of a market environment in continuous transformation. The paper aims to provide a scientific and methodological substantiation of the development and implementation of innovative business models that allow companies to adapt efficiently and sustainably to dynamic market changes.

Theoretical significance of the work. The study makes an important theoretical contribution by clarifying and expanding the fundamental concepts related to business models and their components, offering a new perspective on the process of strategic adaptation of firms to constantly changing market conditions, identifying important factors influencing changes in business models, contributing to the understanding of the interaction between innovation and the economic environment.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the research results in the practice of economic agents, regardless of their field of activity. The research results can be used by managers and entrepreneurs to develop and test flexible and scalable business models in accordance with market requirements.

Implementation of scientific results. The scientific results were implemented in the companies: KAMOTO SRL, KAMOTO SEVICE SRL, KAMOTO PARK SRL, VION IMPEX SRL, FULGER-ST SRL.

ЕМЕЛЬЯН ВИТАЛИЙ

**ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ
МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА**

**521.03 ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ
в отраслях деятельности**

**Реферат на диссертацию на соискание ученой степени доктора
экономики**

©Emelian Vitalie, 2025

Aprobat spre tipar: 08.08.2025.
Hârtie offset. Tipar offset.
Coli de tipar 2,0

Format: 60x84 1/16.
Tiraj: 40 ex.
Comanda nr. 38

Serviciul Editorial-Poligrafic
al Academiei de Studii Economice din Moldova
Chișinău, MD-2005, str. Bănulescu-Bodoni 59.
Tel.: 022-402-910