

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**

Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук

Научный руководитель

КОТЕЛНИК Алла, доктор
хабилитат, профессор
университар

Автор:

КИШИНЕВ, 2025

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

CZU: 005.591.6:334.72(478)(043)

EMELIAN VITALIE

**SCHIMBĂRI INOVATOARE ALE MODELELOR DE
AFACERI ÎNTR-UN MEDIU DE PIAȚĂ ÎN SCHIMBARE**

521.03 ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
în domeniul de activitate

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

COTELNIC Ala, doctor habilitat,
profesor universitar

Autor:

Chișinău, 2025

© Emelian Vitalie, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ	
АННОТАЦИЯ	7
ADNOTAREA	8
ANNOTATION	9
СПИСОК ТАБЛИЦ	10
СПИСОК РИСУНКОВ	11
СПИСОК АББРЕВИАТУР	13
ВВЕДЕНИЕ	14
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС - МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБЪЕКТИВНАЯ ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ ИХ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ	24
1.1. Базисные теории бизнес - модели: смысл и значение	24
1.2. Роль инноваций в преобразовании бизнес - моделей организаций.....	35
1.3. Факторы, способствующие устойчивому росту бизнеса на основе инновационного преобразования моделей организации.....	50
1.4. Выводы по 1-ой главе.....	62
2. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС – МОДЕЛЕЙ, КАК НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ КОМПАНИЙ К БУДУЩЕМУ: МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	64
2.1. Стратегический подход к разработке, внедрению и обновлению бизнес - моделей в условиях динамичных изменений	64
2.2. Методология исследования, ориентирующая организацию на построение модели, соответствующей вызовам бизнес – среды	75
2.3. Факторы и ограничения формирования конкурентоспособных бизнес-моделей: национальный контекст	87
2.4. Выводы по 2-ой главе.....	106
3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС – МОДЕЛИ В КОМПАНИИ, КАК ПРОЦЕСС ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	108
3.1. Анализ существующей бизнес – модели KAMOTO SRL. Определение возможностей для инновационного преобразования	108
3.2. Разработка и реализация инновационных изменений в бизнес – модели компании KAMOTO SRL на основе существующих проблем и потребностей организации	125
3.3. Оценка разработанной бизнес-модели и формулирование предложений по дальнейшему развитию компании.....	140
3.4. Выводы по 3-ей главе	155
ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	157
БИБЛИОГРАФИЯ	165
ПРИЛОЖЕНИЯ	181
Приложение 1. Обобщение информации о составляющих элементах бизнес-модели в проанализированной литературе.....	182

Приложение 2. Характеристика основных типов инноваций	183
Приложение 3. Анализ типов трансформации бизнеса	185
Приложение 4. Обзор моделей: фрагмент из 55 лучших шаблонов	188
Приложение 5. Некоторые ключевые изменения, которые характеризуют компании, применяющие трансформационные подходы к устойчивому развитию.....	190
Приложение 6. Примеры компаний, которые когда-то занимали довольно прочные позиции на рынке и которым не удалось адаптироваться к изменениям и внедрить инновационную бизнес-модель.	192
Приложение 7. Важные факторы, определяющие необходимость изменения бизнес-моделей	193
Приложение 8. Эволюция концепции стратегического менеджмента	195
Приложение 9. Список предприятий-респондентов	197
Приложение 10. <i>Анкета</i> инновационные изменения бизнес-моделей.....	202
Приложение 11. Результаты обработки анкетных данных предприятий в зависимости от различных факторов	207
Приложение 12. Внутренние процессы, которые нуждаются в улучшении (точка зрения клиента)	231
Приложение 13. Анализ внешней среды компании KAMOTO SRL, при использовании анализа STEEPLE	232
Приложение 14. Опросник для розничных клиентов KAMOTO SRL/ Chestionar pentru clienții KAMOTO SRL.....	236
Приложение 15. Показатели удовлетворенности розничных клиентов	237
Приложение 16. Опросник для оптовых клиентов KAMOTO SRL/ Chestionar pentru clienții KAMOTO SRL/	239
Приложение 17. Опросник по оценке работы интернет-магазина и удовлетворенности клиентов	240
Приложение 18. Эволюция экономических показателей компаний: KAMOTO SRL, KAMOTO PARK SRL, KAMOTO SERVICE SRL.....	242
Приложение 19. Результаты использования чек-листа для тайного покупателя.....	246
Приложение 20. Результаты опроса оптовых покупателей относительно степени удовлетворенности.....	247
Приложение 21. План по инновационному преобразованию бизнес-модели компании KAMOTO SRL	249
Приложение 22. Оценка рисков, которые могут повлиять на новую бизнес-модель	251
Приложение 23. Решение регистрации AGEPI марки KAMOTO	253
Приложение 24. Оптимизация работы торговых представителей компании	256
Приложение 25. Пример нового маршрута Торгового представителя	258
Приложение 26. Действия, предпринятые KAMOTO SRL в отношении персонализации маркетинговых сообщений и активного использования базы данных клиентов	259

Приложение 27. Результаты внедрения различных мероприятий в KAMOTO SRL: показатели до и после внедрения.....	260
Приложение 28. Этапы разработки системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)	264
Приложение 30. Лучшее бесплатное программное обеспечение CRM с первого взгляда	267
Приложение 31. Анализ наиболее подходящего программного обеспечения для KAMOTO SRL.....	268
Приложение 33. Описание выбранных инструментов для осуществления контроля качества для KAMOTO SRL.....	275
Приложение 34. Акты внедрения результатов исследования.....	276
Приложение 35. Сертификаты, подтверждающие авторское право.....	281
Декларация об ответственности	283
CURRICULUM VITAE.....	284

АННОТАЦИЯ

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

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

Результаты диссертации опубликованы в 10 научных работах, а также подтверждены двумя свидетельствами о государственной регистрации авторских прав: OŞ nr.8282 от 23.07.2025 и OŞ 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 воздействия внедренных изменений на деятельность компании.

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 SERVICE 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 de 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; analizarea 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; efectuarea unui studiu cuprinzător în cadrul întreprinderilor naționale care să confirme necesitatea și specificul schimbărilor modelului de afaceri și identificarea profilului companiei respondente; 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 în companiile 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 companiei KAMOTO SRL, KAMOTO SERVICE 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, innovation 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: Generalization of key theories on business models; Study of the role of innovations in transformation of business models; Identification of factors contributing to sustainable business growth based on innovative transformation of organizational models; Analysis of a strategic approach to creation, implementation and adaptation of business models taking into account dynamic changes in the market; Development and substantiation of a research methodology for building a flexible business model adaptable to the challenges of the business environment; Conducting a comprehensive study at national enterprises confirming the need for and features of implementing changes in business models, and identifying the profile of the respondent company; Assessment of the current business model of KAMOTO SRL and identification of prerequisites for innovative transformations; Development and implementation of innovative solutions for transformation of the business model of KAMOTO SRL taking into account the specific needs and current problems of the company; Assessment of the impact of the implemented changes on the company's activities, formulation of proposals for further strategic development in order to increase competitiveness, as well as development of recommendations for the implementation of innovative business models for enterprises of 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 company KAMOTO SRL, KAMOTO SERVICE SRL, KAMOTO PARK SRL, VION IMPEX SRL, FULGER-ST SRL.

СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 1.1	Классификационные категории, использованные в исследовании	Стр.28-29
Таблица 2.1	Основные различия между бизнес-моделью и бизнес-стратегией	Стр.71-72
Таблица 2. 2.	Исчисление объема выборки по формуле Кокрана для неопределенной совокупности	Стр.79
Таблица 2.3.	Исчисление объема выборки по формуле Кокрана при увеличении погрешности	Стр.80
Таблица 2.4.	Исчисление размера погрешности при имеющейся выборки (метод от обратного)	Стр.80
Таблица 2.5.	Профиль компании-респондента	Стр.89
Таблица 3.1	SWOT- анализ компании KAMOTO SRL (на 2019 год)	Стр.113-114
Таблица 3.2	Ключевые партнеры	Стр.117
Таблица 3.3	Основная деятельность	Стр.118
Таблица 3.4	Ключевые ресурсы	Стр.119
Таблица 3.5	Ценностное предложение	Стр.120
Таблица 3.6	Взаимоотношения с клиентами	Стр.121
Таблица 3.7	Каналы сбыта	Стр.121
Таблица 3.8	Потребительские сегменты	Стр.122
Таблица 3.9	Структура издержек	Стр.122-123
Таблица 3.10	Потоки поступления доходов	Стр.123
Таблица 3.11	Сравнительная систематизация старой (традиционной) и современной (инновационной) бизнес-модели	Стр.123-124
Таблица 3.12	Примеры отчетов и данных по контролю качества	Стр.137
Таблица 3.13	Построение Системы Сбалансированных Показателей. Определение основных целей компании	Стр.139-140
Таблица 3.14	Данные анализа по модели 4DIRECT для Kamoto SRL за 2013-2025гг	Стр.142

СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1.1.	Взаимосвязь между бизнес-идеей, бизнес-моделью и бизнес-планом в видении Дебелака Д.	Стр.31
Рисунок 1.2.	Презентация бизнес-модели компании, согласно Дебелак	Стр.31
Рисунок 1.3.	Динамика бизнес-модели	Стр. 37
Рисунок 1.4.	Инновационное преобразование бизнес-модели	Стр. 38
Рисунок 1.5.	Дополнительный инновационный потенциал, раскрываемый новыми бизнес-моделями	Стр. 40
Рисунок 1.6.	Типы трансформации бизнеса	Стр. 43
Рисунок 1.7.	Цикл изменений бизнеса	Стр. 43
Рисунок 1.8.	Спиральный процесс трансформации бизнеса	Стр. 44
Рисунок 1.9.	Факторы, влияющие на устойчивый рост бизнеса	Стр. 51
Рисунок 1.10.	Модель устойчивой организации	Стр. 53
Рисунок 1.11.	Факторы, способствующие устойчивому росту бизнеса за счет инновационной трансформации бизнес-моделей	Стр. 54
Рисунок 1.12.	Заинтересованные стороны устойчивой бизнес-модели	Стр. 61
Рисунок 2.1.	Возможное совпадение понятий «стратегия» и «бизнес-модель».	Стр. 71
Рисунок 2.2.	Взаимосвязь между бизнес-моделью и бизнес-стратегией и влияние на организацию	Стр. 74
Рисунок 2.3.	Общая методология исследования.	Стр. 76
Рисунок 2.4.	Этапы проведения эмпирического исследования	Стр. 77
Рисунок 2.5.	Алгоритм процесса трансформации бизнес – модели	Стр. 85
Рисунок 2.6.	Подход к SWOT -анализу, который основан на том, насколько владелец бизнеса удовлетворен каждой сферой своего бизнеса	Стр. 86
Рисунок 2.7.	Распределение компаний -респондентов по сферам деятельности	Стр. 88
Рисунок 2.8.	Опыт деятельности компаний-респондентов	Стр. 88
Рисунок 2.9.	Ответы респондентов на вопрос «Какой у Вас уровень знания различных бизнес-моделей?» (%)	Стр. 90
Рисунок 2.10.	Типы бизнес-моделей, с которыми знакомы респонденты	Стр.91
Рисунок 2.11.	Степень, в которой компании-респонденты сталкиваются с вызовами и проблемами	Стр. 93
Рисунок 2.12.	Факторы, определившие изменения в бизнес-модели (% случаев)	Стр. 95
Рисунок 2.13.	Наиболее используемые респондентами источники информации для принятия решений, связанных с изменениями в бизнес-модели (% случаев)	Стр. 97
Рисунок 2.14.	Конкретные изменения, внесенные в бизнес-модель компаниями-респондентами (% случаев)	Стр. 98

Рисунок 2.15.	Инструменты, которые используют респонденты для разработки (трансформации) бизнес-модели компании (% случаев)	Стр. 100
Рисунок 2.16.	Преимущества новых бизнес-моделей по мнению респондентов (% случаев)	Стр. 102
Рисунок 2.17.	Проблемы, с которыми столкнулись компании-респонденты при внедрении инновационной бизнес-модели (% случаев)	Стр. 103
Рисунок 2.18.	Влияние трансформации бизнес-модели по мнению респондентов	Стр. 105
Рисунок 3.1.	Структура бизнес-модели компании, согласно А. Остервальдер и И. Пинье	Стр. 108
Рисунок 3.2.	Элементы и мероприятия разработки инновационной CRM-системы для KAMOTO SRL	Стр. 129
Рисунок 3.3.	Основные этапы внедрения системы ОКК в компании KAMOTO SRL	Стр. 134
Рисунок 3.4.	Инструменты для контроля качества продаж	Стр. 134
Рисунок 3.5.	Алгоритм обеспечения и контроля качества в KAMOTO SRL	Стр. 138
Рисунок 3.6.	Элементы модели диагностики перехода МСП на новый уровень 4 DIRECT	Стр. 141
Рисунок 3.7.	Значения показателей готовности компании KAMOTO SRL к изменениям за 2013-14, 2019 и 2025гг, согласно модели 4DIRECT	Стр. 145
Рисунок 3.8.	Сводные значения показателей готовности компании KAMOTO SRL к изменениям за 2013-2025гг, согласно модели 4DIRECT	Стр. 146
Рисунок 3.9.	Реальные и прогнозные значения аспекта «Цифровизация» KAMOTO SRL	Стр. 147
Рисунок 3.10.	Реальные и прогнозные значения аспекта «Данные» KAMOTO SRL	Стр. 148
Рисунок 3.11.	Реальные и прогнозные значения аспекта «Развитие» KAMOTO SRL	Стр. 149
Рисунок 3.12.	Реальные и прогнозные значения аспекта «Внедрение» KAMOTO SRL	Стр. 149
Рисунок 3.13.	Реальные и прогнозные значения аспекта «Инновации» KAMOTO SRL	Стр. 150
Рисунок 3.14.	Реальные и прогнозные значения аспектов «Человеческие ресурсы», «Культура», «Вовлеченность» и «Трансформационное лидерство» KAMOTO SRL	Стр. 151

СПИСОК АББРЕВИАТУР

B.C.	Bancă comercială (Коммерческий банк)
BANI	Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый)
CRM	customer relationship management (управление взаимоотношениями с клиентами)
ISO	International Organization for Standardization (Международная организация по стандартизации)
JTBD	Jobs to be done (задачи, которые необходимо выполнить)
KPI	ключевые показатели эффективности
O.C.N.	Organizație de creditare nebancaară (Небанковская кредитная организация)
PESTEL	Political (политический), Economic (экономический), Social (социальный), Technological (технологический), Environmental (экологический), Legal (правовой)
POS	point of sale (точка продажи)
R&D	Research and development (Исследования и разработки)
S.A	Societate pe acțiuni (Акционерное общество)
SaaS	Software as a Service (Программное обеспечение как услуга)
SMM	Social Media Marketing (Маркетинг в социальных сетях)
SRL	Societate cu răspundere limitată (Общество с Ограниченной ответственностью)
STEEPLE	Social (социальный), Technological (технологический), Economic (экономический), Environmental (экологический), Political (политический), Legal (правовой), Ethical (этический)
SWOT	Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы)
VUCA	Volatility (изменчивость), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность)
WMS	система управления складом
HTTP-запросы	HyperText Transfer Protocol, дословно — «протокол передачи гипертекста»
АБМ	адаптация бизнес-модели
ИБМ	инновационная бизнес-модель
ИИ	искусственный интеллект
ИТ	информационные технологии
МБ	мегабайт
НБС	Национальное бюро статистики
ОКК	оперативный контроль качества
Рис.	рисунок
ССП	сбалансированная система показателей
ТП	торговые представители
Таб.	таблица
т.к.	так как
чел.	человек
ЭБМ	эволюция бизнес-модели

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и важность выбранной тематики. На протяжении многих лет организации сталкиваются с различными вызовами и возможностями. 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 таковыми.

В последнее время на бизнес-среду оказывают влияние цифровые технологии, в результате чего, внимание к инновациям в бизнес-моделях стремительно растет. Предприятия начали отходить от традиционных методов создания конкурентного преимущества, таких как разработка нового продукта. Таким образом, это повлияло на деятельность, а также на бизнес-модели компаний в сторону (новых) инноваций в области продуктов и услуг, новых способов взаимоотношений компании с клиентами и сотрудниками. 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. Но 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. Компании больше не могут игнорировать проблемы устойчивого развития и социального воздействия. Инновационные бизнес-модели должны включать в себя устойчивые практики, циркулярную экономику и экологическую ответственность, чтобы оставаться актуальными и соответствовать новым международным нормам. Изучение того, как организации могут выгодно интегрировать устойчивое развитие в этот контекст, становится актуальной темой.

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. Таким образом,

переосмысление бизнес-модели в цифровую эпоху является краеугольным камнем успеха в динамичной и меняющейся бизнес-среде.

Растущий интерес к теме бизнес-моделирования исходит не только от исследователей, но и от бизнесменов. Все больше компаний уделяют внимание стратегическому развитию и бизнес-проектированию, поскольку результаты такой деятельности позволяют организациям существовать в долгосрочной перспективе. Значительным фактором успеха компании является правильный выбор бизнес-модели, в соответствии с которой организация осуществляет стратегическую, тактическую и операционную деятельность.

Существует общее мнение, согласно которому, чтобы оставаться конкурентоспособными, компании должны постоянно развиваться и адаптировать свои стратегические установки, для извлечения выгоды из потребностей клиентов. Это действительно важно в современной конкурентной среде, где условия VUCA или даже BANI, открытые стратегические возможности выбора, пандемии и мощные разрушители, влияющие на конкурентоспособность компаний, оказывают влияние на стратегические решения.

Таким образом, *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.

Считаем, что *актуальность диссертационного исследования* подчеркивается, тем фактом, что инновации в бизнес-моделях являются важным элементом для получения конкурентных преимуществ и повышения эффективности деятельности организаций. Следовательно, изучение инновационных изменений в бизнес-моделях позволяет выявить эффективные подходы к устойчивому развитию и повышению ценности для клиентов в постоянно меняющейся среде. Несмотря на то, что в последнее время эта тема вызывает значительный интерес, для лучшего понимания инноваций бизнес-моделей по-прежнему необходимы глубокие исследования.

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 (Nielsen et al., 2019). 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 (Teese, 2010), Остервальдер и Пинье (Osterwalder et al., 2010). Однако все большее значение приобретает тот факт, что литература по бизнес - моделям застопорилась в своем развитии, поскольку конструкция бизнес - моделей неясна (Foss et al., 2017), из года в год повторяя одни и те же аргументы (Massa, Tucci, & Afuah, 2017) и работая изолированно (Zott et al., 2011).

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. Билаш Л. (Билаш et al., 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 — основного побочного продукта процесса производства вина.

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**:

- Обобщение ключевых теорий о бизнес-моделях с учетом их определений, методологических подходов, характеристик и значимости в экономической литературе;
- Исследование роли инноваций в трансформации бизнес-моделей, подчеркивающее их влияние на конкурентоспособность и устойчивость организаций;
- 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 построении 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.

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 воздействием 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.

- 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. Данный алгоритм был тестирован на конкретном предприятии, показав свою практическую применимость и эффективность в повышении качества продукции и удовлетворенности потребителей.

- 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, применяющих 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. Систематизированы современные подходы к взаимосвязи бизнес-моделей и стратегии бизнеса, в том числе путем выделения концепции амбидекстрии, сравнительно нового подхода к стратегиям развития бизнеса, который предполагает одновременное проведение исследовательской и оперативной работы для обеспечения успешности компании и получения относительно устойчивого конкурентного преимущества, проясняя основные различия между бизнес-моделью и бизнес-стратегией.

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*, посредством которых сложные концепции, мнения и выводы разделялись на более простые элементы, что обеспечивало более комплексное исследование явлений. Использование метода *синтеза* подразумевало объединение элементов в единое целое после детального анализа каждого из них. *Теоретический и концептуальный анализ* использовался путем проведения комплексного исследования литературы для выявления и систематизации фундаментальных концепций, связанных с бизнес-моделью, трансформацией бизнес-модели, инновацией бизнес-модели и влиянием на них рыночных изменений. *Сравнительный метод* использовался для сопоставления различных событий, например, традиционных бизнес-моделей с моделями устойчивого развития и т. д., с целью выявления тенденций.

Методология исследования включала использование количественных методов, с использованием *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. Использование этого метода также позволило нам выделить факторы успеха и проблемы, с которыми сталкиваются компании. *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. Эти инструменты также позволили выявить уязвимые места существующей модели, стратегическое укрепление которых может внести значительный вклад в создание добавленной стоимости и повышение конкурентоспособности организации. 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:

Международная научная конференция «Стратегии и политика управления в современной экономике», Кишинёв, 26-27 марта 2021 г.; Молдавская Экономическая Академия.

Онлайн-конференция для исследователей, аспирантов и докторантов, 28 августа 2020 г., Молдавская Экономическая Академия, Кишинёв, Молдова;

XXIII МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ. «Статистические методы и информационные технологии анализа социально-экономического развития», 01 июня 2023, Хмельницкий, Украина;

Международная научно-практическая конференция «Наука. Образование. Культура», посвященная 34-годовщине Комратского Государственного Университета, 11 февраля 2025 года.

Также результаты исследования подтверждены двумя свидетельствами о защите авторского права: ОŞ nr.8282 от 23.07.2025 и ОŞ nr. 8279 от 23.07 2025.

Содержание разделов работы.

Первая глава *«ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС - МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБЪЕКТИВНАЯ ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ ИХ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ»* раскрывает теоретические основы работы: анализ и классификация бизнес-моделей, их связь с бизнес-идеей и бизнес-планом. Подчёркивается, что бизнес-модели динамичны, могут быть источником инноваций, конкурентных преимуществ и меняться со временем. Главный принцип трансформации — конкурентный успех определяется инновационными моделями. Рассматриваются виды трансформаций, включая цифровую, и две группы факторов устойчивого роста: причины необходимости изменений и факторы, обеспечивающие рост на основе инновационных преобразований.

Вторая глава *«ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС - МОДЕЛЕЙ КАК НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ КОМПАНИЙ К БУДУЩЕМУ: МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ»* рассматривает стратегический подход к разработке, внедрению и обновлению бизнес-моделей в условиях динамичных изменений. Систематизируется эволюция стратегического менеджмента (5 этапов), анализируются различия между бизнес-моделью и стратегией, приводится методология построения модели, отвечающей вызовам среды. Представлен авторский алгоритм инновационной трансформации бизнес-модели и результаты анкетирования 130 менеджеров с соответствующими выводами.

Третья глава *«РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС – МОДЕЛИ В КОМПАНИИ, КАК ПРОЦЕСС ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ»* представляет анализ внедрения предложенного нами алгоритма трансформации бизнес - моделей в компании KAMOTO SRL. С этой целью был проведен анализ существующей бизнес – модели KAMOTO SRL и определены возможности для инновационного преобразования. Последовательно были пройдены каждый из этапов предложенного нами во второй главе

алгоритма. Был составлен план мероприятий и представлена реализация плана. На каждом этапе выделяются проблемы и определяются пути их решения. Составлена новая бизнес - модель, производится сравнительная характеристика новой и старой бизнес - модели по каждому элементу, обосновывая каждое нововведение. Производится оценка новой бизнес - модели и выделяются основные рекомендации для её постоянного улучшения.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ представляют в обобщенном виде основные выводы по работе и выделяют главные рекомендации, вытекающие из исследования.

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.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС - МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ И ОБЪЕКТИВНАЯ ОБУСЛОВЛЕННОСТЬ ИХ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РЕАЛЬНОСТИ

1.1. Базисные теории бизнес - модели: смысл и значение

Известные исследователи в области бизнес-модели, К. Кристенсен, Х. Кагерман и П. МакКорд, утверждают, что простого предоставления клиентам превосходного продукта недостаточно для достижения успеха; эффективная бизнес-модель незаменима. Следовательно, оценка бизнес-модели становится вопросом первостепенной важности. Включают ли критические соображения оценку ее значимости и эффективности? Может ли устойчивый рост быть достигнут только за счет производства одного ключевого продукта, или конкурентоспособность организации зависит от постоянного совершенствования и развития бизнес-модели? Эти вопросы подчеркивают необходимость непрерывного процесса итерации бизнес-модели для обеспечения ее соответствия динамичным требованиям рынка и стратегическим императивам.

Мы считаем, что для более глубокого понимания значения понятия «бизнес-модель» и того, как она определяется в научной литературе, важно уточнить, что представляет собой каждый из терминов, то есть, что мы подразумеваем под понятиями «бизнес» и «модель».

Бизнес – это широкий термин, типичное словарное определение которого охватывает широкий спектр значений. Например, словарь Мерриам Вебстер (Merriam-webster, 2025). включает идею о том, что бизнес — это коммерческая деятельность, коммерческое или промышленное предприятие, или экономические операции. Поскольку эти три измерения различны (хотя часто и перекрываются), сразу же возникают вопросы о том, следует ли считать бизнесом то, что попадает только в одно из этих измерений? Например, должна ли коммерческая деятельность некоммерческой или государственной организации считаться бизнесом? Или как трактовать экономическую сделку между двумя пользователями, не связанную с предприятием (например, обмен продуктами)? Будут ли включены незаконные операции или неформальный бизнес, не относящийся к формальной экономике? (Crane et al., 2015)

Другое мнение по поводу определения термина «бизнес» сводится к «организации или субъекту хозяйствования, занимающемуся коммерческой, производственной или профессиональной деятельностью». Предприятия могут быть как коммерческими, так и некоммерческими организациями, которые работают для выполнения благотворительной миссии или продвижения социальных целей» (Alfonsius, 2020).

Чтобы не вдаваться в бесконечные дискуссии по поводу определения термина «бизнес», будем придерживаться мнения Остервальдера и др. (2005), которые определяют, как понятие «бизнес», так и понятие «модель». Термин «бизнес» воспринимается авторами как «деятельность по предоставлению товаров и услуг, включающая финансовые, коммерческие и производственные аспекты». Термин модель авторы трактуют как «упрощенное описание и представление объекта или сложного процесса». (Osterwalder et al., 2005)

Начало формулирования бизнес-моделей, как свидетельствует обзор последней литературы, можно отнести к 1990-м годам (De Nito et al., 2016). Хотя есть утверждения, указывающие на более раннее появление концепции бизнес-модели (Bellman et al., 1957), ее фундаментальные принципы были закреплены позднее, особенно при объяснении механизмов, с помощью которых предприятия электронной коммерции генерируют стоимость и внедряют инновации с помощью новых технологий. Несмотря на то, что концепция занимает все более заметное место в академическом дискурсе, ее контуры остаются предметом постоянных споров, характеризующихся различными интерпретациями. (Zott et al., 2011). Другие ученые (Орехова и др., 2020) считают, что основы понятия «бизнес-модель» были заложены в работе Друкера в 1954 году, а отправной точкой считается исследование П. Тиммерса 1998 года, опубликованное в разгар «эры доткомов» (dot-com).

Термин «бизнес-моделирование» вошел в широкий обиход только в конце XX века. А. Остервальдер объясняет это явление резким падением цен в секторе информационных технологий и телекоммуникаций в то время (Osterwalder, 2005). Эта тенденция, как объясняет вышеупомянутый автор, берет свое начало в экономике транзакционных издержек, где эффективность затрат на обработку, хранение и распространение информации через организационные границы и к конечным потребителям, способствовала появлению новых способов ведения бизнеса. Наблюдается нарушение и последующая реконфигурация парадигм стоимости. Это привело к появлению инновационных, насыщенных информацией или значительно улучшенных продуктов и услуг. В то же время появились новые каналы сбыта, способствующие расширению охвата потребителей. Следовательно, эти события ускорили глобализацию и усилили конкурентное давление, в то же время, способствуя появлению новых способов ведения бизнеса. Другими словами, современные условия обеспечивают большее разнообразие способов получения прибыли.

Существует преобладающее наблюдение, что понятие бизнес-модели часто рассматривается без четкого разграничения (Beqiri, 2014). В ряде литературных источников,

исследующих бизнес-модели, значительная часть, или более одной трети, воздерживается от предоставления явного определения, молчаливо предполагая его значение. Менее половины публикаций прямо определяют, или концептуализируют бизнес-модель, часто перечисляя ее основные составляющие. Остальные работы в основном ссылаются на существующие исследования для определения этой концепции. Более того, существующие определения демонстрируют лишь частичную конгруэнтность, порождая спектр потенциальных интерпретаций. Бекири Г., например, выделяет три подхода к определению бизнес-модели (Beqiri, 2014, p.363):

1. Бизнес-модель определяет роли и взаимоотношения между потребителями, клиентами, союзниками и поставщиками фирмы, разъясняя основные потоки продукции, информации и финансовых ресурсов, а также основные выгоды, получаемые заинтересованными сторонами.
2. Бизнес-модель служит кратким описанием того, как интегрированный набор переменных решений, включающий стратегию риска, архитектурный дизайн и экономические соображения, управляется для создания устойчивого конкурентного преимущества на определенных рынках. Она включает в себя шесть основополагающих элементов: ценностное предложение, клиент, внутренние процессы/компетенции, внешнее позиционирование, экономическая модель и личные факторы/ инвесторы.
3. Бизнес-модели состоят из четырех взаимосвязанных структурных элементов, которые в совокупности обеспечивают создание и доставку ценности. Эти элементы включают в себя ценностное предложение клиента, формулу прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы.

Уже с самых ранних исследований понятия, бизнес-модель основывается на конфигурационном подходе к организациям, который подразумевает, что бизнес-модель воспринимается, как сумма взаимодействующих элементов, создающих результат.

Ученые из различных областей и с разных исследовательских точек зрения дают альтернативные определения и по-разному понимают бизнес-модели. Бизнес-модели связаны не только с тем, как компании зарабатывают деньги (Stewart, et al., 2000), как они получают доходы и прибыль (Yunus, M.et al., 2000), но и с тем, как они работают, чтобы предоставить ценность клиентам по разумной цене (Теесе, D.J ., 2010).

С точки зрения бизнес-модели, основное внимание уделяется взаимодействию между тем, что предлагает организация (ее ценностное предложение), и тем, как она создает

ценность для своих заинтересованных сторон. Эта точка зрения находится в центре внимания большинства концепций, касающихся бизнес-моделей (Baden-Fuller et al., 2013).

Как заявил Аренд (Arend, 2013), термин «бизнес-модель» охватывает множество организационных и управленческих переменных, включая ресурсы, виды деятельности, продукты и ценностные предложения, что способствует двусмысленности и обеспечивает небольшую дополнительную ценность. В то же время, современные научные исследования подчеркивают, что исследователи единодушны в необходимости дальнейшей теоретической проработки концепции бизнес-модели для повышения ее полезности как в эмпирических, так и в теоретических исследованиях.

Группа румынских ученых (Tohănean et al., 2020) утверждает, что бизнес-модель определяет целенаправленное взаимодействие механизмов и процессов внутри компании с целью создания ценности для определенного целевого рынка и последующего преобразования этого ценностного предложения в получение прибыли. Аналогичным образом, в области динамики бизнес-моделей инновации и устойчивость выступают в качестве незаменимых катализаторов, сродни кислороду для поддержания жизнедеятельности человека. Без импульса, который дают новые идеи и устойчивое видение, потенциал роста и жизнеспособности оказывается под угрозой.

Известные специалисты в этой области рассматривают бизнес-модель как инструмент стратегического планирования, делая акцент на интеграцию и согласованность ее составных элементов в единой структуре.

Бизнес-моделирование проясняет синергетическое взаимодействие между различными компонентами предприятия, что приводит к созданию целостной системы, способной противостоять конкурентному давлению (Магретта, 2021). Чтобы облегчить эффективное применение этой концепции менеджерами, Магретта Дж. раскрывает суть бизнес-модели и ее вспомогательную роль в формировании разумной конкурентной стратегии. По сути, бизнес-модели служат повествовательными конструкциями, проясняющими операционную динамику предприятий. По аналогии с хорошо написанным рассказом, надежная бизнес-модель требует четко очерченных персонажей, правдоподобных мотивов и историй, основанных на ценностно-ориентированной перспективе. Хотя в основе любой устойчивой организации лежит надежная бизнес-модель, необходимо подчеркнуть, что бизнес-модель отличается от стратегии, несмотря на распространенное и взаимозаменяемое использование этих терминов.

Несмотря на то, что существует множество научных работ, посвященных понятию бизнес-моделей, Д.Тис (Теесе, 2018, р. 41) отметил, что существует почти столько же

определений бизнес-моделей, сколько и самих бизнес-моделей, поэтому до сих пор не удалось найти общепринятого определения. Отсутствие консенсуса среди предложенных определений приводит к широкой дискуссии в научной литературе в этой области. Однако Stähler (Stähler P., 2002, p. 4), критикуя расхождения в существующих определениях, видит причины этой фрагментации в различных точках зрения. Это вызывает озабоченность многих ученых. Отметим мнение коллектива авторов из Германии (Burkhart et al., 2011), которые, анализируя причины, приводящие к множественности подходов к этому понятию, провели детальный анализ различий в содержании. Они подчеркивают, что различия наблюдаются уже в объеме определений. В то время, как некоторые из этих определений занимают больше одной страницы, другие состоят всего из нескольких слов. Всесторонний научный анализ 30 релевантных литературных источников, определенных по частоте цитирования в ведущих журналах в данной области, был проведен авторами путем классификации существующих подходов к бизнес-моделям (табл. 1.1.).

Таблица 1.1. Классификационные категории, использованные в исследовании

Категории рассматриваемых критериев	Описание	Закономерности, выявленные в ходе классификационного анализа
Классификация в базовой литературе	Содержит критерии, описывающие каждую научную публикацию, классифицированную на метауровне. Таким образом, данная категория предоставляет информацию о том, какие области исследований были проанализированы в основном, а какие пострадали от недостаточного рассмотрения. Кроме того, категория указывает на то, как были получены научные знания.	- Бизнес-модели — это высокоуровневая совокупность бизнес-логики компании; - Концепция применима ко всем видам бизнеса; - Учитывает статические и динамические аспекты; - Получателями бизнес-моделей, как правило, являются сотрудники компании, а сторонние лица упоминаются дополнительно; - Учитываются внешние аспекты; - Для представления бизнес-моделей обычно используются средства текстовой презентации; графические представления встречаются редко; - Процесс представления в основном осуществляется в творческой манере;
Понимание бизнес-моделей	Рассматривается связь между понятиями «бизнес-модель» и «бизнес-стратегия», уровень агрегирования бизнес-моделей, а также, как рассматриваются бизнес-модели: как статичные или динамичные единицы	
Использование бизнес-моделей	В основе лежит описание цели использования концепции бизнес-модели. Представлена информация о различных типах бизнес-моделей и предполагаемых областях применения концепции в компании.	

Фокусировка на бизнес-моделях	Подчеркивает на кого рассчитаны бизнес-модели, насколько широко бизнес-модели представляют бизнес компании и представлены ли несколько точек зрения.	- Компонентное представление бизнес-моделей является распространенным; - Компоненты понимаются как взаимозависимые единицы.
Представление и оценка бизнес-моделей	Состоит из критериев, описывающих составные компоненты бизнес-моделей и результирующие связи между ними. Также описываются способы представления и оценки бизнес-моделей.	

Источник: систематизировано автором на основе: Burkhart et al., 2011.

Результаты подробного анализа позволили авторам выделить несколько моментов в понимании бизнес-моделей, почерпнутых из литературы. Таким образом, ученые считают, что проанализированные определения пытаются выразить выявленные закономерности в краткой и обобщенной форме. Следует отметить, что в определении бизнес-модели используется компонентный подход. Кроме того, данное определение нельзя применить ко всему периоду появления анализируемой литературы по бизнес-моделям, поскольку, с течением времени менялось понимание некоторых критериев. Таким образом, оно лишь пытается выразить текущее понимание. Понятие бизнес-модели связано с понятием бизнес-стратегии, но все же отличается от него. Модель описывает, в основном текстуально, на высоком агрегированном уровне, бизнес-логику компании, объединяя взаимосвязанные компоненты предложения, рынка, внутренней и экономической бизнес-модели в статике и динамике, выходя далеко за рамки компании. Кроме того, она не ограничивается конкретным типом бизнеса или отрасли, поэтому является общеприменимой и предназначена как для внутренних, так и для внешних адресатов. В то же время, авторы осознают, что проведенный анализ имеет и некоторые ограничения, которые они представляют в проведенном исследовании, по концепции бизнес-модели.

Также отмечаем и подход Генри Чесбро (Chesbrough, 2007), который считает, что бизнес-модель выполняет две важные функции: создает ценность и закрепляет часть этой ценности. Первая функция требует определения ряда видов деятельности (от сырья до конечного потребителя), которые приведут к созданию нового продукта или услуги, причем ценность добавляется в процессе различных видов деятельности. Вторая функция требует создания уникального ресурса, актива или позиции в рамках этого набора видов деятельности, в котором организация получает конкурентное преимущество.

Чтобы лучше понять суть подхода, подчеркнем, что ранее корпоративная стратегия основывалась на закрытой бизнес-модели R&D. Вся цепочка создания ценности реализовывалась внутри компании - от этапа генерации новой идеи или нового продукта до его реализации на целевых рынках и последующего послепродажного обслуживания. В результате все внутренние разработки держались в строгом секрете, а внешние источники новых идей и технологий обычно воспринимались как подозрительные и ненадежные.

Бизнес-модель открытых инноваций Чесбро (Chesbrough, 2007) исходит из того, что для выживания и процветания в современной глобализированной экономике компании не должны ограничиваться внутренними исследованиями, а широко использовать внешние идеи и подходы, которые позволяют организации быть более эффективной в создании и предоставлении ценности, в том числе за счет использования активов, ресурсов или ключевого положения компании не только в ее собственной деятельности, но и в деятельности других компаний.

Одним из инструментов применения модели открытых инноваций стало создание стратегических альянсов для вывода на рынок новых продуктов и услуг. Эта модель также позволила компаниям увеличить свои доходы за счет присутствия на большем количестве рынков, в том числе за счет лицензирования, а также за счет создания совместных предприятий.

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. Она представляет собой краткое изложение того, как предприятие намерено обслуживать своих сотрудников и клиентов, и включает в себя как стратегию, так и ее реализацию.

Дебелак, Д. также определяет взаимосвязь между бизнес-идеей, бизнес-моделью и бизнес-планом (рис. 1. 1.):

По мнению автора, бизнес-модель имеет решающее значение для определения того, как организация генерирует доход и обеспечивает ее позиционирование в цепочке создания ценности. Для инвесторов она является самым простым и доступным способом оценить перспективы и будущий успех компании. В то же время, автор предупреждает, что процесс создания бизнес-модели является непрерывным и требует постоянной корректировки, в зависимости от меняющихся рыночных условий. Для того, чтобы усовершенствовать бизнес-модель, необходимым условием является ее отражение в плане.

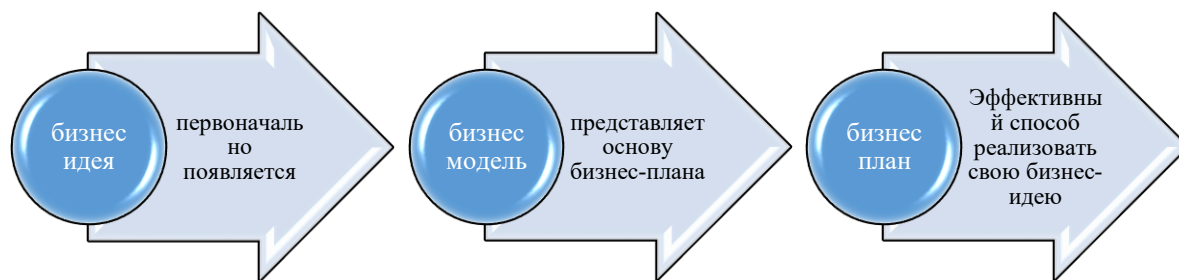


Рисунок 1. 1. Взаимосвязь между бизнес-идеями, бизнес-моделью и бизнес-планом в видении Дебелака Д.

Источник: разработан автором

Автор выделяет 6 наиболее важных критериев успешной бизнес-модели и делит их на 2 группы, используя технику светофора, - «зеленый свет» (необходимый для движения вперед) и «красный свет» (необходимый для предупреждения о возможном «сбое» бизнес-модели). (Рис.1.2.)

Автор использует аналогию со светофором и для категорий критериев, таким образом, в зеленой зоне располагаются те, которые необходимы организации для движения вперед: привлечение клиентов с высоким потенциалом ценности; предложение значительной ценности для клиентов; предложение продуктов и услуг, приносящих высокую прибыль.

Зелёный свет 	Красный свет 
Необходимы, чтобы продолжить движение вперёд	Необходимы, чтобы предупредить о возможной «неисправности» бизнес-модели.
 Привлечение клиентов, обладающих высокой ценностью	 Обеспечение удовлетворённости клиента
Предложение значимой ценности клиентам	 Упрочение положения компании на рынке
 Предложение продуктов и услуг, обеспечивающих высокую прибыль	 Финансирование деятельности компании

Рисунок 1. 2. Презентация бизнес-модели компании, согласно Дебелак

Источник: Дебелак, 2009.

Представленное выше исследование убедило нас в сложности анализируемой концепции и послужило стимулом для дальнейших исследований. Мы считаем, что для более глубокого концептуального понимания того, что такое бизнес-модель, необходимо

детально рассмотреть ее составляющие (этот момент был также актуален в исследовании Буркхарта и др.). Мы отмечаем разнообразие взглядов на составляющие элементы бизнес-модели в предыдущих исследованиях, которые дают множество концептуальных представлений о них. Проанализировав некоторые источники в этой главе, мы обобщили информацию и представили в Приложении 1.

Согласно информации, представленной в Приложении 1, существует значительный разброс в количестве и характере составляющих элементов бизнес-модели. Моррис и др. (2005) выделяют шесть отдельных компонентов бизнес-модели. Аналогичным образом, Джонсон и др. (2008) утверждают, что бизнес-модель состоит из четырех взаимосвязанных элементов. Кроме того, Остервальдер (2004; 2010; 2005) выделяет девять компонентов бизнес-модели, объединенных в четыре блока. Магретта (2002) включает в бизнес-модель две категории элементов: те, что связаны с разработкой и производством продукта, и те, что связаны с коммерциализацией. Рауш (Raush, 2012) утверждает, что бизнес-модель состоит из четырех описательных блоков, которые иллюстрируют, как компания обеспечивает ценность для своих клиентов. Первый блок посвящен потребительской ценности, то есть сумме, которую потребитель готов потратить на удовлетворение своих потребностей, связанных с продуктом/услугой. Во втором блоке рассматривается структура прибыли с учетом выручки, затрат и нормы прибыли. Третий блок посвящен ключевым ресурсам, включая физические, финансовые, и интеллектуальные, а также человеческие ресурсы. Четвертый блок охватывает ключевые процессы, определяя действия и роли, которые берут на себя человеческие ресурсы организации.

Группа исследователей из Республики Молдова (Perciun et al., 2022), исследующая вопрос бизнес-моделей, считает, что бизнес-модель состоит из различных элементов, которые они называют строительными блоками. Они стремятся описать, как создается и распределяется ценность, давая ответы на конкретные вопросы: Почему?, Кто?, Что?, Как?

Мы считаем, что правильное определение бизнес-модели должно учитывать следующий аспект: *понятие бизнес-модели предполагает необходимость тщательного анализа всех аспектов бизнеса в процессе его построения, включая стратегию, организационную структуру, организационную культуру, процессы, менеджеров и лидеров.*

Признанные эксперты в этой области рассматривают бизнес-модель, как инструмент стратегического планирования, утверждая, что она фокусируется на том, как элементы системы взаимодействуют, образуя единое целое. Дж. Магретта (2021, стр. 14) утверждает, что бизнес-модель описывает, как элементы бизнеса посредством взаимодействия, становятся единой системой, способной противостоять конкуренции. Известный

исследователь Тим О'Рейли (2019) объясняет инструменты построения бизнес-моделей, используемые такими компаниями, как Amazon, Google, Uber, Apple, Facebook и IBM. «Наша цель, как руководителей этих компаний, пишет автор, не заменить людей, а расширить их возможности, вовлекая их в соответствующую деятельность» (O'Reilly, 2019, стр. 396-401). Решающим шагом для прогресса в изучении дополнительных возможностей является принятие модели самоорганизации и самообучения внутри команд, тем самым способствуя развитию самообучающихся организаций.

Необходимо подчеркнуть важность бизнес-модели: она способна пересмотреть правила и экономику отрасли, и конкурентам трудно ее повторить. Основная цель бизнес-модели — предоставить компании сильное конкурентное преимущество. Однако, несмотря на широкое внимание, уделяемое этому понятию как в теории, так и в практике управления, бизнес-модель, как уже говорилось выше, остается одним из терминов с размытой трактовкой в деловом мире. С другой стороны, эта концепция имеет неопределимую практическую ценность. Например, подход Apple заключался в том, чтобы извлечь выгоду из превосходных «технологий», интегрировав их в инновационную бизнес-модель. Благодаря этой стратегии компания создала революционную бизнес-модель, сочетающую эффективное и прогрессивное предоставление продуктов и услуг (Лашински, 2012; Тим О'Рейли, 2019).

Положительным аспектом с управленческой точки зрения, обусловленным множеством бизнес-моделей, особенно когда речь идет о создании новых предприятий или развитии новых видов деятельности внутри существующих компаний, является применение творчества в экономической или социальной деятельности (Massa et al., 2013). Это можно объяснить тем фактом, что бизнес-модель пытается внедрять инновации и находить новые способы управления деятельностью, выходящие за рамки обычного способа управления бизнесом.

Ключевым компонентом бизнес-модели Netflix является принятие нового способа взаимодействия с сотрудниками, продвигающего личную свободу и ответственность. Кроме того, структура управления человеческими ресурсами в этой компании настроена на стимулирование инноваций (МакКорд, 2019, стр. 12, 15, 17). Бизнес-модель ИКЕА оценивается экспертами как уникальная. Компании удалось объединить доступные цены, качественный функциональный дизайн и продуманную стратегию планировки магазинов (Кампрад и др., 2018; Тим О'Рейли, 2019).

Представляя эти замечательные примеры, важно понимать, что успех достигается не только за счет разработки бизнес-модели, но и за счет выявления и решения реальных

потребностей клиентов. Кроме того, важно придавать большое значение созданию последовательности бизнес-процессов, которая показывает, как компания может удовлетворить эти потребности лучше, чем конкуренты, и в то же время, быть прибыльной. В контексте трансформации бизнес-моделей крайне важно поднимать такие актуальные вопросы, как: Каковы ключевые различия между новой моделью и существующей? Какие изменения необходимо внести в бизнес-модель, чтобы она соответствовала текущим требованиям?

В поисках ответов на эти вопросы, в определение бизнес-модели логично включить следующие компоненты: ценностное предложение для клиента; получение прибыли; эффективность использования ресурсов; активы (включая технологии, товары, услуги, стратегию и организационную структуру) (Магретта, 2021, стр. 17-18).

Обобщив проанализированные библиографические источники, мы пришли к выводу, что все элементы бизнес-модели можно разделить на три основные составляющие: *те, которые связаны с разработкой и производством продукции, те, которые связаны с маркетингом продукции, и третья группа, которую мы считаем особенно важной, которая относится к способу, с помощью которого компания генерирует ценность.*

Таким образом, мы видим, что на раннем этапе изучения бизнес-моделей основное внимание исследователей было сосредоточено на самой концепции и выявлении ее ключевых элементов. Такие исследователи, как Timmers, (1998); Hamel, (2000); Afuah A., Tucci S., (2001); Amit et al., (2001); Chesbrough et al., (2002) и др. внесли свой вклад в определение и разграничение понятия бизнес-модели. По мере увеличения количества бизнес-моделей исследователи сосредоточились на определении их архетипов и таксономий, изучая их различные категории и типологии. Важный вклад в это направление внесли исследования Applegate L., (2000); Rappa M., (2001); Weill and Vitale, (2001).

В последующих исследованиях изучались бизнес-модели молодых предпринимательских компаний, способных разрушить существующую отрасль (Amit et al., 2001; Zott et al., 2012). Исследования были сосредоточены на роли бизнес-моделей в создании ценности в компаниях электронного бизнеса и виртуальных рынках. Эти компании конкурируют с крупными консолидирующимися компаниями, внедряя новые бизнес-модели, которые в основном опираются на использование Интернета и достижения в области информационно-коммуникационных технологий. Также следует упомянуть концепцию Eric Ries (Рис, 2014), являющимся основоположником теории Бережливого Стартапа, как инновационной бизнес-модели, основная идея которой, заключается в постоянной

корректировке бизнес-модели таким образом, чтобы масштабные инвестиции осуществлялись только тогда, когда идея подтверждена фактами.

Еще одним направлением исследований является изучение связи между инновациями в бизнес-моделях и коммерциализацией новых технологий (Chesbrough, 2007; 2010; Gambardella et al., 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.

Мы согласны с учеными (Shahwan, 2015), которые утверждают, что эти исследования имеют ряд ограничений. Во-первых, несмотря на растущее число исследований, посвященных изучению важности изменений, возникающих в результате инноваций в бизнес-моделях, эти исследования не рассматривают предпосылки 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 (Malone et al., 2006; Bock et al., 2011).

Определяя суть концепции бизнес-модели, некоторые авторы выделяют два подхода (Бондарева, 2015):

1) ориентированный на бизнес-процессы/роли (внутренний бизнес-подход). Он связан с рассмотрением деятельности предприятия с точки зрения бизнес-процессов и технологий (фокус направлен внутрь предприятия).

2) Ценностный/клиентоориентированный (подход, ориентированный на внешнюю среду предприятия). Этот подход предполагает ориентацию на ценность, которую предприятие создает для клиентов, а также на результаты бизнеса.

Автор концентрируется на первом подходе и создает классификатор бизнес-моделей деятельности предприятия, ориентированный на внутреннюю среду организации. В его основе лежит то, как предприятие генерирует свой доход, а вместе с ним и прибыль.

1.2. Роль инноваций в преобразовании бизнес - моделей организаций

XXI век характеризуется быстрым развитием информационных технологий, экономической интеграцией и глобализацией, что порождает быстрые и неопределенные изменения для компаний. В таких обстоятельствах многие компании отказываются тратить

деньги на инновации в продуктах и услугах не только из-за затрат, но и из-за неопределенной прибыли. К тому же, на высококонкурентных и постоянно меняющихся рынках новые продукты и услуги очень часто подвержены имитации в развивающихся странах, таких как Китай и Индия. Всё же, в условиях непрерывного развития компаний, они все чаще прибегают к инновациям бизнес-моделей в качестве дополнения или альтернативы инновациям в продуктах, услугах и процессах. Это определяется не только способностью инновационной бизнес-модели развивать последовательную логику, встроенную в организационные процессы, но и способностью помочь руководству управлять очевидным компромиссом между затратами и выгодами от инноваций (Amit et al., 2015).

Инновации — мощный двигатель роста бизнеса, побуждающий компании к выдающимся достижениям на постоянно меняющемся рынке. Виды инноваций широко характеризуются в специальной литературе. Существуют различные классификации типов инноваций. Мы не станем детально разбирать эту тему и вступать в полемику с признанными исследователями, которые ее рассматривают. Что касается содержания инноваций, то их можно разделить на несколько типов. В результате изучения библиографических источников, мы остановились на разделении инноваций на продуктовые, процессные инновации, инновации в маркетинге и в отношениях с клиентами, организационные инновации и инновации бизнес-моделей. Мы рассматриваем их как основные способы, с помощью которых инновации действуют как катализатор расширения рынка, стимулируя рост и успех бизнеса. Характеристика этих типов инноваций представлена в Приложении 2.

Бизнес-модели не являются статичными конструкциями; они могут быть источником инноваций и конкурентных преимуществ (Zott, et al., 2011; Peñarroya-Farell et al., 2021), а также могут развиваться и изменяться с течением времени. В связи с этим возникло направление исследований, связанное с эволюцией изменений в бизнес-моделях и получившее название «динамика бизнес-моделей» (ДБМ), определяемое как «способ как компании меняют и развивают свои бизнес-модели, чтобы добиться устойчивого создания ценности с течением времени» (Foss et al., 2017) Для разграничения различных уровней стратегических изменений в компаниях в результате воздействия внешних факторов, были предложены различные модели ДБМ, такие как инновация бизнес-моделей, адаптация бизнес-моделей и эволюция бизнес-моделей (Peñarroya-Farell et al., 2021). (Рис. 1. 3.)

Таким образом, упомянутые авторы представляют специфику каждого из представленных терминов, давая четкое и строгое определение каждого из них со стратегической точки зрения, что позволяет избежать концептуальной несогласованности и их неправильного применения в качестве синонимов.

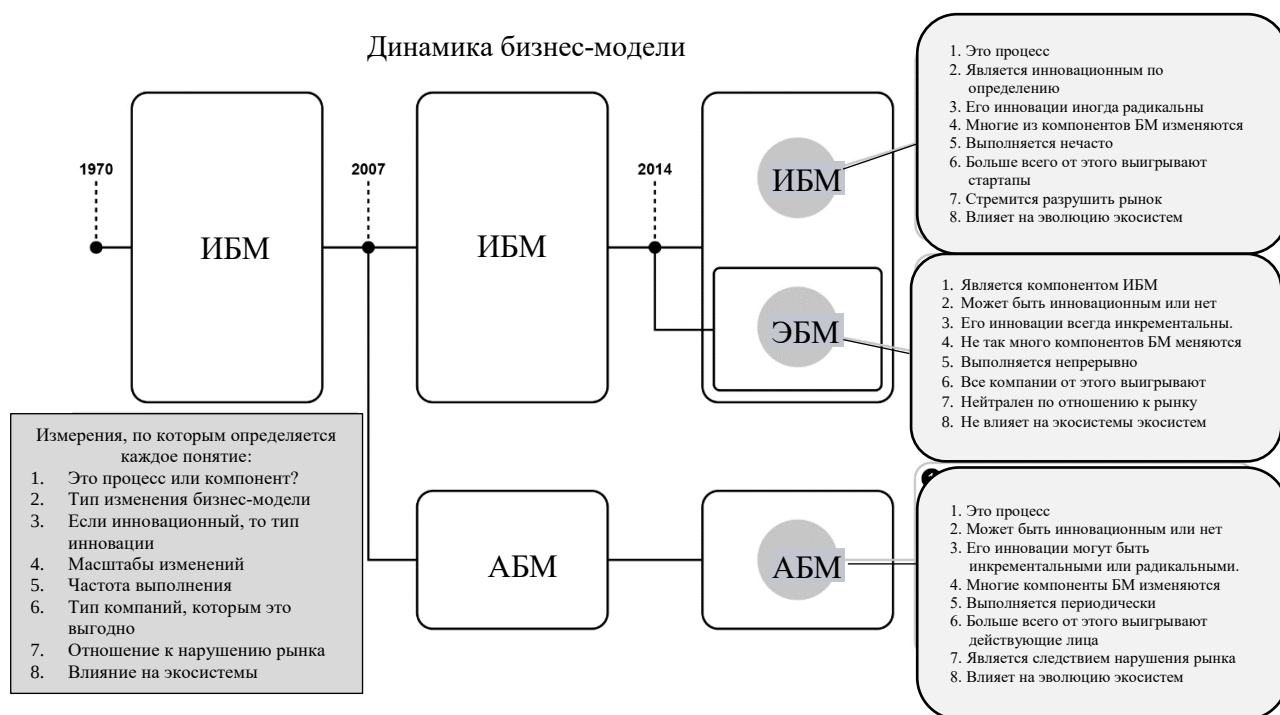


Рисунок 1. 3. Динамика бизнес-модели

Источник: (Peñarroja-Farell, et al., 2021)

Проанализированные нами библиографические источники позволяют определить инновационную бизнес-модель (ИБМ), как процесс *поиска и разработки новых, иногда нарушающих нормальный ход дел, способов создания и захвата ценностного предложения*, для нарушения рыночных условий, пертурбации экосистем или выхода на новый международный рынок.

Адаптация бизнес-модели (АБМ) - это процесс приведение модели бизнеса в соответствие с внешними вызовами для обеспечения ее экономической устойчивости. Эволюция бизнес-модели (ЭБМ) - это процесс прогрессивной реконфигурации компонентов бизнес-модели, которые определяют стратегические вызовы, обусловленные внешними факторами. Незначительные корректировки бизнес-модели вносятся для поддержания и управления.

Бизнес-модели 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). По мере того, как компания выходит за пределы стадии стартапа, модель часто меняется из-за новых возможностей, новых конкурентных угроз или просто потому, что компания узнает больше о том, что действительно нужно ее клиентам. В связи с этим, мы считаем, что в течение относительно длительного периода времени все компании, так или иначе, проходят через определенную трансформацию бизнес-

модели, приспосабливаясь к изменениям во внешней среде организации в стремлении сохранить свою деятельность, постоянно оптимизируя внутренние процессы. Такая постоянная оптимизация позволяет компании оставаться конкурентоспособной и прибыльной, не отставая от своих конкурентов. Однако, трансформация внутренних процессов компании не всегда приводит к ожидаемым результатам (Emelian, 2021).

В литературе выделяются противоречивые подходы к тому, как фирмы меняют свои бизнес-модели. Один подход предполагает, что альтернативные бизнес-модели могут быть изучены через эволюционный процесс постепенных изменений элементов бизнес-модели (Amit et al., 2012; Landau, et al., 2016). Другой подход, в основном практико-ориентированный, утверждает, что инновационные бизнес-модели могут быть разработаны через революционный процесс, путем замены существующих бизнес-моделей. (Bock et al., 2012)

Актуальным и конструктивным подходом для решения вопросов, представленных в данном исследовании, является принятие перспективы, выдвинутой известными учеными О. Гассманом, К. Франкенбергер и М. Шик (2017). Они предлагают определение бизнес-моделей, основанное на инновациях, путем выявления наиболее эффективных бизнес-моделей. Разделяя позицию этих авторов, мы кратко представляем методологию инновационной трансформации бизнес-моделей организации (рис. 1.4.).



Рисунок 1.4. Инновационное преобразование бизнес-модели.

Источник: Гассман и др., 2017, стр. 20.

Теоретический аспект рассматриваемого подхода включает в себя концепцию инновационной реконфигурации бизнес-модели и необходимость изучения причин, по которым эта реконфигурация является обязательной. Во-первых, по мнению экспертов, если ранее успешная компания после значительного периода прибыльной работы теряет свои позиции, то это падение может быть связано с ее неспособностью адаптироваться к изменениям в операционной среде. Решить эту проблему можно путем инновационной

трансформации бизнес-модели. Иными словами, долгосрочная конкурентная устойчивость организации зависит от ее способности разрабатывать и внедрять инновационную бизнес-модель.

Во-вторых, мы отмечаем, что центральный принцип, ставший практически пилонем в процессе инновационной трансформации бизнес-модели, заключается в том, что будущий конкурентный успех организации определяется в первую очередь не инновационными продуктами, услугами или процессами, а инновационными бизнес-моделями.

В-третьих, суть и актуальность данной концепции обусловлена тем, что успех компании во многом зависит от выбора наиболее подходящей бизнес-модели. Более того, эксперты отмечают, что создание, выбор и внедрение инновационных бизнес-моделей - это важнейшие вопросы, как для начинающих компаний, так и для фирм, которые стремятся перестроить свой бизнес и добиться высоких результатов.

В-четвертых, все приведенные выше аргументы сходятся вокруг ключевых вопросов трансформации бизнес-моделей: как компания может стать образцом для подражания в своей области? Как она может обновить бизнес-модель, превратив ее из старой в более современную и эффективную?

В этом контексте мы считаем, что инновации являются важнейшим фактором процветания бизнеса, способствующим его продвижению в условиях меняющейся рыночной среды. В то же время, крайне важно развивать культуру инноваций, отсутствие которой может привести компании к стагнации, подвергая их риску со стороны конкурентов с новыми идеями и инновационными стратегиями. Принятие инноваций способствует развитию проактивного мышления, давая организациям возможность предвидеть изменения и адаптироваться к ним, тем самым оставаясь в авангарде развития отрасли.

Согласно предыдущим исследованиям, эксперты отмечают, что в прошлом, для успеха было достаточно инновационных технологий и запуска нетрадиционных продуктов (Christensen et al., 2017). Поэтому компания, обладающая инновационным конкурентным преимуществом, могла доминировать на рынке за счет выпуска ряда продуктов с инновационными характеристиками. В контексте меняющейся реальности исследователи утверждают, что сегодня иллюзорно полагаться исключительно на один инновационный продукт. Более того, сама традиционная концепция конкурентного преимущества больше не рассматривается как краеугольный камень этой перспективы. Для социальных предпринимателей - и, вероятно, для значительной части предпринимателей - это не имеет смысла. Напротив, поощряя механизмы создания и укрепления ценности, перспектива бизнес-модели позволяет различным организационным формам работать по-разному (Benoit

et al., 2018). Существует множество факторов, которые подрывают лидирующие позиции компаний с инновационными продуктами. По мнению экспертов, бизнес-модель обладает более значительным потенциалом влияния на рыночные правила, установленные стандарты и механизмы получения прибыли в отрасли, чем инновационный продукт (рис. 1.5). С этой точки зрения, компании-лидеры рынка, задающие новую парадигму функционирования отрасли, будут пересматривать и обновлять свою бизнес-модель в два раза чаще, чем компании, идущие за ними.

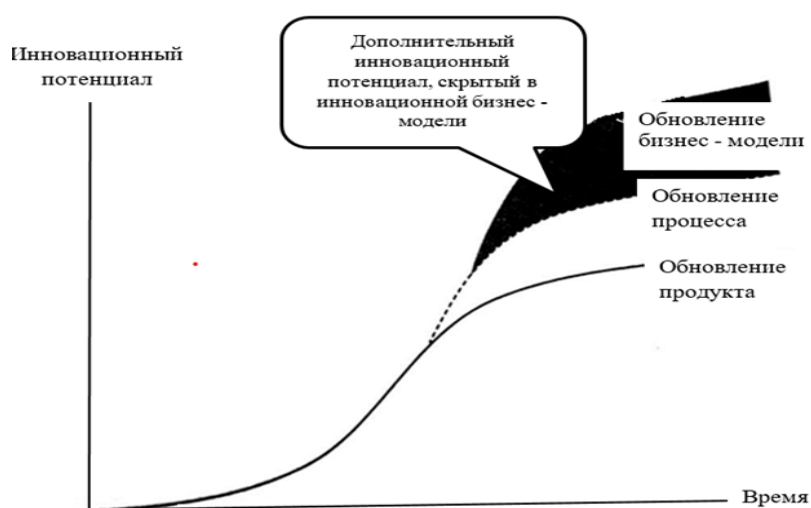


Рисунок 1.5. Дополнительный инновационный потенциал, раскрываемый новыми бизнес-моделями.

Источник: Гассман и др., 2019, стр. 17.

Инновации в бизнес-моделях - это способы, с помощью которых компания генерирует и получает прибыль, внося значительные инновационные изменения в ключевые элементы, или архитектуру своей бизнес-модели (Foss et al., 2016). По сравнению с традиционными инновациями в области продуктов, услуг и технологий, инновации бизнес-модели, рассматриваемые как альтернатива или дополнение к инновациям (Zott et al., 2011), означают фундаментальную реконфигурацию способов организации и ведения деятельности компании, способную обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества. Инновации в бизнес-моделях также могут облегчить адаптацию к быстрым изменениям на рынке и способствовать выживанию и успеху в условиях нестабильности бизнеса (Теесе, 2018).

Для того, чтобы организация оставалась успешной и достигала новых высот, важно, чтобы она обладала организационными компетенциями – умением трансформировать бизнес-модели на основе инноваций (Коллинз, 2020, стр. 28-29). Это подразумевает реализацию взаимосвязанных изменений всех компонентов бизнес-модели, которые

характеризуются как ответы на вопросы: кто-что-как-почему? Таким образом, изменение компонентов проявляется в генерации идей для трансформации бизнес-модели.

Чтобы генерировать новые идеи, существует возможность открывать новые концепции, выходящие за рамки общепринятых парадигм. Исходя из этого, мы подчеркиваем важность преодоления препятствий и трудностей, возникающих в процессе инновационной трансформации бизнес-модели, начиная с этапа генерации идей, и заканчивая их интеграцией и использованием. Делая акцент на процессе интеграции, как инструменте формирования бизнес-модели на основе адаптации лучших практик, мы подчеркиваем его значимость для создания платформы идей для потенциальных бизнес-моделей. С нашей точки зрения, эта база идей представлена 55 шаблонами моделей.

Далее мы приводим некоторые примеры компаний из обзора моделей, содержащихся в исследованиях ученых О. Гассман, К. Франкенбергер, М. Шик. Как работает методология? (Приложение 4)

Наиболее очевидные изменения наблюдаются в том, как компании продают своим клиентам и как клиенты покупают, как в контексте «бизнес для бизнеса», так и в контексте «бизнес для потребителя». Частично эти изменения связаны с дигитализацией, поскольку компании ведут новый бизнес на виртуальных онлайн-площадках. Независимо от того, скорректировали ли они свою модель, или полностью изменили ее, почти всем компаниям пришлось вносить изменения после начала пандемии COVID-19, которая заставила многие компании быстро внедрять новые бизнес-модели.

Широкое распространение цифровых технологий вдохновило компании на поиск новых путей повышения продуктивности. Некоторые из них даже создали новые продукты и новые бизнес-модели. Цифровые бизнес-модели используют технологии для улучшения бизнес-операций и услуг. Для того чтобы эти модели можно было использовать в повседневной деятельности, а также для развития бизнеса, важно знать, какая модель лучше всего подходит для каждой конкретной компании.

К наиболее популярным и распространенным моделям относится модель дропшиппинга, которую использует, например, Aliexpress. Бизнес-модель дропшиппинга представляет собой магазин, не имеющий складских запасов. Он закупает товары у стороннего поставщика - обычно оптовика или производителя, - которыйставляет их непосредственно конечному потребителю. Таким образом, товарные запасы отсутствуют, продавцу не нужно обрабатывать товар, а дропшиппер, по сути, является посредником. Преимуществом для компании является возможность получать прибыль при небольших

инвестициях, а для поставщика - возможность иметь несколько каналов сбыта для продвижения продукции (Emelian, 2023b).

Еще одна широко распространенная цифровая бизнес-модель - пиринговая. Суть этой модели, используемой, например, такими компаниями, как Airbnb, заключается в том, чтобы связать через платформу двух участников: одного, предлагающего товар или услугу, и второго, нуждающегося в них. Третья сторона снижает риск того, что продавец не сможет доставить товар или услугу, а покупатель не сможет заплатить. Это также снижает производственные затраты и инвестиции, что позволяет снизить цены для потребителя.

Третья популярная модель, которую мы упомянем, - это модель подписки, используемая такими компаниями, как Netflix и Amazon Prime. Для того, чтобы покупатель мог получить доступ к продуктам или услугам, которые предлагает компания, они работают с недельными, месячными или годовыми подписками. Преимуществом для компании является обеспечение стабильного притока денег, а для покупателя - возможность получить услугу, к которой он может обратиться в удобное для него время, с множеством доступных вариантов.

Исходя из проанализированных предпосылок, можно сделать 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. Хотя на первый взгляд этот процесс может показаться довольно простым, он включает в себя множество возможностей, проблем и сложных дискуссий. 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. Недавним примером является радикальная адаптация, которую многие компании предприняли в ответ на необходимость удаленной работы в результате ограничений, вызванных пандемией COVID-19, или реорганизацию цепочек поставок в контексте новых торговых правил (Pora, 2024).

Чтобы трансформация принесла желаемый эффект, организации должны убедиться, что каждый аспект их бизнеса был должным образом улучшен. (Emelian, 2023c). В этом

контексте мы проанализируем шесть типов трансформаций бизнеса, так как они представлены в специальной литературе:



Рисунок 1.6. Типы трансформации бизнеса

Источник: составлен автором

Осуществленный нами анализ каждого типа трансформации бизнеса, представленных на Рисунке 1. 6 изложен в Приложении 3.

При этом отметим, что трансформация — это непрерывный процесс, требующий постоянного участия компании и его зачастую рассматривают как цикл (рис. 1.7.).

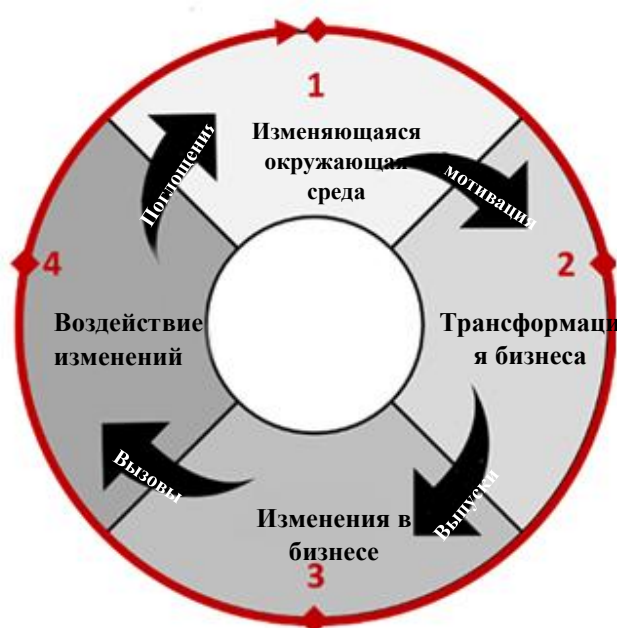


Рисунок 1.7. Цикл изменений бизнеса

Источник: *What to Do When Your Business Environment Changes*. (2020)

Интерпретация Рисунка 1.7. следующая: меняющаяся среда мотивирует трансформацию бизнеса, которая состоит из набора бизнес-изменений, которые компания инициирует в ответ, и, в конечном итоге, воздействия этих изменений, которые должны быть поглощены бизнесом. Изменения в бизнесе (3) — это рычаги, которыми бизнес может манипулировать во время трансформации.

Однако, мы считаем, что представление процесса трансформации бизнеса в виде спирали может быть более точным и реалистичным, чем простая циклическая фигура. В этом подходе мы исходим из следующего: в отличие от круга, который подразумевает точный возврат к исходной точке, спираль предполагает прогресс, обучение и накопление опыта. Каждое прохождение фаз приводит к новому уровню развития. Кроме того, бизнес-среда никогда не возвращается точно в прежнее состояние, а спираль лучше отражает постоянную адаптацию к новым контекстам и технологиям. Проблемы, возможности и решения становятся все более сложными, и спиральность указывает на этот рост в глубину. (Рисунок 1.8.)



Рисунок 1.8. Спиральный процесс трансформации бизнеса

Источник: разработан автором

Интерпретируем 4 этапа спирали следующим образом:

1. *Изменение среды.* Организация выявляет внешние изменения (технологии, правила, поведение клиентов).

2. *Трансформация бизнеса.* Мотивация к изменениям приводит к инициированию новых стратегий или бизнес-моделей.

3. *Изменения в бизнесе.* Осуществляется трансформация — процессы, технологии, структуры.

4. *Влияние изменений.* Результаты оцениваются, извлеченные уроки усваиваются, следующий цикл готовится — но на более высоком уровне.

Таким образом, считаем, что модель спиральной трансформации бизнеса представляет собой целостный подход к управлению изменениями, в котором каждая итерация процесса трансформации способствует переходу организации на новый уровень организационной зрелости, устойчивости и стратегической эффективности. 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.

Еще одна актуальная перспектива развития концепции бизнес-модели заключается в ее интеграции в литературу по устойчивому развитию, при этом инновации и устойчивое развитие все чаще рассматриваются вместе. Устойчивая бизнес-модель стала предметом интереса в контексте растущей озабоченности по поводу устойчивости, в сочетании с вопросами, связанными с конкурентоспособностью, вызванными быстрыми изменениями в бизнес-среде, включая быстрое развитие стартапов, ориентированных на интернет-технологии. Десять лет назад исследования были сосредоточены на концептуализации экологических и устойчивых бизнес-моделей, подчеркивая, как экономические, социальные и экологические ценности интегрированы в их ценностные предложения (Najmaei et al., 2022). Однако, несмотря на предпринятые усилия, сохраняется отсутствие четкого разграничения «экологичной» и «устойчивой» бизнес-модели. Упомянутые авторы определяют ее, как структуру ценностей, которая включает в себя социальные, экологические и экономические аспекты, генерируя механизмы создания и захвата стоимости, используемые бизнесом.

В научной литературе, касающейся данного субъекта, возникает ряд вопросов относительно возможности трансформации бизнес-моделей в экологические и устойчивые модели. Выделяются две противоположные точки зрения: некоторые исследования утверждают, что любая бизнес-модель может быть адаптирована, чтобы стать экологической и устойчивой, путем интеграции социальных и экологических ценностей в ее деятельность, в то время, как другие, точку зрения которых мы придерживаемся, подчеркивают трудности, возникающие при таких преобразованиях по причине организационной напряженности.

Учитывая растущий академический и деловой интерес к устойчивым бизнес-моделям, Гейсдорфер (Geissdoerfer, et al., 2018) и его коллеги провели исчерпывающий обзор литературы по этой теме. Согласно определениям, предложенным упомянутыми авторами, устойчивые бизнес-модели представляют собой адаптацию традиционной парадигмы, которая включает подходы, принципы или цели, ориентированные на интеграцию устойчивости в их ценностное предложение, процесс создания и/или в доставку и фиксированность ценности.

Таким образом, тема экологических и устойчивых бизнес-моделей стала плодотворной областью исследований. Интерес, проявленный исследователями к этому аспекту, можно объяснить двумя основными причинами: во-первых, институциональная перспектива предполагает, что политические факторы, правила и экологические аспекты оказывают давление на компании во всем мире, заставляя их принимать эти модели с целью изучения таких угроз, как необходимость устойчивости, социальное неравенство и неадекватное создание ценности. (Garcia-Muina et al., 2020; Wit et al., 2020)

Во-вторых, технологическая перспектива предполагает, что последние технологические достижения, такие как блокчейн, платформы цифрового обмена и возобновляемые источники энергии, способствуют развитию и трансформации бизнес-моделей в «экологическом» и устойчивом направлении.

В поисках ответа на вопрос, что включает в себя устойчивая бизнес-модель и чем она отличается от традиционной бизнес-модели, мы обратились к некоторым определениям понятия устойчивой бизнес-модели. По мнению Бокена и его коллег (Bocken et al., 2013), устойчивые бизнес-модели направлены на то, чтобы выйти за рамки простого создания экономической ценности и включить в уравнение другие формы ценности для более широкого круга заинтересованных сторон. Эти бизнес-модели учитывают финансовые интересы всех участвующих сторон, в том числе связанные с социальными и экологическими аспектами, тем самым отличаясь от традиционных бизнес-моделей, которые фокусируются только на структуре затрат и потоке доходов.

Одной из определяющих характеристик устойчивых бизнес-моделей, по данным научной литературы (Jacob et al., 2020), является целостный подход к ведению бизнеса, учитывающий не только интересы акционеров, но и социальные и экологические аспекты. По мнению Бокена и его коллег (Bocken et al., 2014.), важность этих моделей заключается в продвижении и внедрении корпоративных инноваций для обеспечения устойчивости, облегчении их интеграции как в корпоративные цели, так и в бизнес-процессы, тем самым способствуя конкурентному преимуществу.

По мнению Бунса и Людеке-Фройнда (Boons et al., 2013, стр. 13), устойчивая бизнес-модель отличается от традиционной четырьмя аспектами:

1. Ценностное предложение обеспечивает измеримую экологическую и/или социальную ценность, соответствующую экономической ценности.
2. В цепочке поставок участвуют поставщики, которые несут ответственность, как перед собственными заинтересованными сторонами, так и перед основными заинтересованными сторонами основной компании.
3. Взаимодействие с клиентами мотивирует их брать на себя ответственность за потребление, а также за заинтересованных лиц основной компании.
4. Финансовая модель отражает соответствующее распределение экономических затрат и выгод между участниками бизнес-модели с учетом экологического и социального воздействия компании.

Эти элементы подчеркивают прямое участие заинтересованных сторон, особенно потребителей, в процессе создания устойчивой ценности. Столкнувшись с систематическими проблемами постоянно меняющейся среды, компании вынуждены придерживаться бизнес-моделей, которые способствуют устойчивому развитию, адаптируя, изменяя или трансформируя свои бизнес-модели, чтобы воспользоваться возможностями и противостоять угрозам.

Вопрос, на который еще предстоит дать ответ — это: как превратить традиционную бизнес-модель в устойчивую? Некоторые исследования предполагают, как мы отметили выше, что достаточно интегрировать социальные и экологические ценности в разработанные операции традиционной модели, в то время как другие подчеркивают неудачу таких преобразований бизнес-модели из-за организационной напряженности или присущей ей операционной сложности (Van Bommel, 2018). Как отметили Мюррей и др (Murray et al., 2017), неспособность традиционных бизнес-моделей адекватно решать проблемы устойчивого развития привела к поиску альтернативных бизнес-моделей. Одной из возможных стратегий, которые, по мнению компаний всех размеров, способствуют устойчивому развитию, является принятие концепции «циркулярной экономики» (Lewandowski, 2016). Эта концепция направлена на минимизацию воздействия на окружающую среду, восстановление ущерба, нанесенного в процессе добычи ресурсов, и снижение образования отходов на протяжении всего срока службы продукта, в том числе в процессе производства.

Другие исследователи (Kerrigan et al., 2020) рекомендуют менеджерам тщательно проанализировать организацию, которую они возглавляют, чтобы определить инициативы,

которые они могут реализовать уже сегодня, чтобы ускорить процесс преобразования бизнеса в устойчивый. В зависимости от степени рисков и возможностей устойчивого развития, с которыми они сталкиваются, менеджеры могут обнаружить, что интегрированные подходы, пытающиеся включить устойчивость в существующие бизнес-модели, недостаточны и не достигнут желаемых целей. В этих случаях возникает необходимость в разработке новых бизнес-моделей и стратегий. Организации, применяющие трансформационный подход к устойчивому развитию, внедрили ряд конкретных изменений, чтобы думать и действовать по-другому. Некоторые ключевые изменения, которые характеризуют компании, применяющие трансформационные подходы к устойчивому развитию мы представили в Приложении 5. Сравнительный анализ традиционной и устойчивой бизнес-модели сосредоточен на таких основных моментах, как: ценностные ориентации, фокусировка на риск, прозрачность и т.д.

Таким образом, процесс трансформации сложен в достижении, требуя от компании значительных изменений в своем образе мышления и ведения бизнеса. Кроме того, крайне важно тесно сотрудничать со всеми заинтересованными сторонами, чтобы они разделяли видение компании об устойчивости бизнеса.

Важный вопрос в контексте трансформации бизнес-моделей в устойчивые, на который мы попытались найти ответ, касается того, насколько совместимы экономические, социальные и экологические компоненты в бизнес-модели? Мы констатировали, что в традиционной корпоративной культуре социальные и экологические проблемы часто противоречат финансовым целям (Emelian, 2023d). С точки зрения корпоративной устойчивости одновременное решение экономических, социальных и экологических задач воспринимается как организационный парадокс (Hahn, 2009). Очевидно, что обеспечить одновременное выполнение этих задач сложно, но это зависит от принятого подхода. Например, первоначальные инвестиции в этическую социальную практику могут повлечь за собой затраты, но в конечном итоге приведут к таким преимуществам, как набор квалифицированного персонала, улучшение репутации, улучшение связей с общественностью и, косвенно, повышение прибыльности. Устойчивость бизнеса может обеспечить экономию и способствовать долгосрочной финансовой стабильности организации. Если компания эффективно инвестирует ресурсы, это может привести к увеличению прибыли. Аналогичным образом, инициативы компании в области устойчивого развития могут укрепить ее связи с обществом и сотрудниками и повысить эффективность бизнеса. Более того, цели устойчивого развития бизнеса помогают поддерживать приверженность основным принципам бизнеса, таким как эффективность и создание

акционерной ценности (Hashemi-Pour et al., 2024). Устойчивость бизнеса поощряется и поддерживается другими бизнес-практиками, такими как Кайдзен, Lean, направленные на сокращение отходов в производственных процессах. Эта философия постоянного совершенствования фокусируется на повышении качества и производительности. Устойчивое развитие также способствует развитию более устойчивых цепочек поставок за счет оптимизации эффективности и управления затратами.

В настоящее время предпринимаются активные усилия по продвижению экологической и социальной устойчивости, однако отсутствует согласованность между повседневной деятельностью и общей целью этих инициатив. Зачастую отсутствует прямая связь между действиями в области устойчивого развития и их влиянием на бизнес. Финансовые ресурсы, необходимые для реализации проектов в области устойчивого развития, зависят от прибыльности компаний, поскольку прибыль обеспечивает жизнеспособность деятельности и удовлетворение потребностей акционеров. Следовательно, компаниям необходимо адаптировать свои проекты в области устойчивого развития к потребностям общества и способствовать улучшению состояния окружающей среды, генерируя как экономические, так и неэкономические выгоды, чтобы оказывать постоянное положительное воздействие на людей и планету.

Эффективным решением проблемы отсутствия связи между социальными, экологическими инициативами и конечными результатами может стать мониторинг эффективности.

Для потребителей также важно осознать, что получение прибыли от решения социальных и экологических проблем не только выгодно, но и необходимо для поддержания такого воздействия в долгосрочной перспективе и удовлетворения текущих и будущих потребностей.

К сожалению, не всем компаниям удастся адаптироваться к изменениям, продиктованным средой, в которой они работают, и внедрить инновационную бизнес-модель, что даст современным предпринимателям уроки, которые стоит проанализировать и усвоить. В Приложении 6 мы приводим несколько таких примеров, обратившись к некоторым компаниям, которые когда-то занимали довольно прочные позиции на рынке.

Эти наглядные примеры подчеркивают исключительную важность внедрения инноваций и поддержания гибкости в условиях стремительных перемен в бизнесе. Организации, которым удастся преобразовать отрасли, в которых они работают, сосредотачивают свои усилия на разработке долгосрочных стратегий, предвосхищают возникающие тенденции и постоянно инвестируют в инновационные способы создания

ценности для клиентов. С другой стороны, компании, которые не развивают культуру инноваций, рискуют потерять актуальность и быть вытесненными конкурентами.

1.3. Факторы, способствующие устойчивому росту бизнеса на основе инновационного преобразования моделей организации

Бизнес-преобразования, как уже говорилось выше, представляют собой сложные, масштабные изменения в возможностях и поведении компании. Их цель - добиться значительного улучшения показателей (Ramosaj et al., 2014). Компания может запустить новые продукты, сменить топ-менеджмент, изменить рекламную стратегию или провести множество других стратегических преобразований, которые, однако, не изменят бизнес-модель компании. Но есть условия, при которых способ организации внутреннего и внешнего бизнеса должен измениться (Богданов, 2016).

Процесс трансформации организации подразумевает устойчивое развитие, что означает ее переход на новый качественный уровень при сохранении устойчивости в операционной деятельности. В этом контексте важно определить детерминанты развития, которые оказывают комплексное воздействие на весь хозяйствующий субъект. Системный и комплексный подход к управлению, основанный на этой движущей силе, предполагает, что она должна влиять на все функциональные области организации и фокусировать основные действия на процессах развития. В современном экономическом контексте инновации выступают в качестве определяющего фактора, влияющего как на успех, так и на расширение организации. Она способствует не только выходу на новые рынки и созданию оригинальных продуктов, но и гибкой адаптации к динамичным запросам потребителей и технологическому развитию. Выделение ресурсов на инновационные инициативы и разработку новых продуктов может существенно повысить конкурентоспособность компании и дать ей значительное конкурентное преимущество.

Синергия между устойчивым развитием и организационными инновациями признана катализатором повышения эффективности деятельности компании (Saxena et al., 2024). Сегодня эти два направления являются приоритетными для компаний (Kennedy, et al., 2017). При раздельном подходе эти два направления могут противоречить друг другу, и результат может негативно сказаться на компании: финансовые потери, конфликт интересов, неправильное позиционирование на рынке (Tohănean et al, 2020). При совместном подходе инновации используются для повышения рентабельности компании за счет устойчивых решений, а сама компания развивается планомерно и оптимально управляет ресурсами (Wagner, 2017).

Устойчивый рост бизнеса - цель многих предпринимателей и компаний, но добиться ее в условиях конкурентного и динамичного рынка бывает непросто. Устойчивый рост означает способность развивать свой бизнес без ущерба для его стабильности, качества и ценностей. Это также означает адаптацию к меняющимся потребностям клиентов, факторам окружающей среды и отраслевым тенденциям.

Shan et al. (2016) подчеркивают важность инноваций в бизнесе, как ключевого фактора достижения устойчивости. В этом же ключе инновационная деятельность фокусируется на применении самых передовых технологий, направленных на минимизацию негативного воздействия и обеспечение постоянного уровня производительности. Однако Адамс Р. и др. (Adams et al., 2016) отмечают, что решение проблем устойчивости становится невозможным без внедрения инноваций на всех уровнях производственного процесса.

Исследование факторов, способствующих устойчивому росту бизнеса, находится в центре внимания ряда ученых. Приведем мнение исследователей (Saxena, et al., 2024), которые выделяют 5 групп факторов, оказывающих значительное влияние на устойчивый рост бизнеса: (Рис. 1. 9.)

Мы согласны с тем, что устойчивый рост бизнеса - это комплексная концепция, включающая в себя интеграцию экономических, социальных и экологических аспектов в бизнес-стратегии. В то же время, мы утверждаем, что инновационная трансформация организационных моделей играет ключевую роль в достижении этой цели.



Рисунок 1. 9. Факторы, влияющие на устойчивый рост бизнеса

Источник. Разработано автором на основе (Saxena et al. 2024)

По мнению румынских ученых Paraschiv D.M., Nemoianu E.L., Langă C.A., Szabó T. (Paraschiv et al., 2012), чтобы организация могла объявить себя устойчивой, она должна продемонстрировать компетенции, возможности и навыки в нескольких областях бизнеса, таких как:

- *Корпоративная стратегия*, в смысле долгосрочной интеграции с точки зрения экономических, социальных и экологических последствий;
- *Управление и заинтересованные стороны*, с целью достижения высоких стандартов корпоративного управления и взаимодействия с заинтересованными сторонами;
- *Клиенты и продукция*: интеграция инноваций в продукты и процессы путем оптимального и эффективного использования природных и социальных ресурсов в долгосрочной перспективе;
- *Человеческие ресурсы*: поддержание потенциала, компетенций и навыков персонала при сохранении высокого уровня удовлетворенности и мотивации сотрудников;
- *Финансовые результаты*: долгосрочный экономический рост, достижение целевых показателей рентабельности, внедрение прозрачных систем учета и отчетности.

Авторы ссылаются на Модель устойчивой организации, представленную Эпштейном, Буховаком и Ютасом в 2010 году (Epstein et al., 2010) (рис. 1.9.), которая обеспечивает поддержку менеджерам, заинтересованным в интеграции стратегии устойчивого развития в текущую деятельность и реализации этих стратегий в конкретные действия, направленные на улучшение финансовых и устойчивых показателей. Входы предназначены для того, чтобы направлять руководителей организаций в разработке соответствующей стратегии устойчивого развития, стабильности и реализации программ и действий в области устойчивого развития (процессы). Результаты этих действий могут положительно или отрицательно повлиять на устойчивое развитие и реакцию заинтересованных сторон (выход), что также будет отражено в финансовых показателях организации (результаты). Мы согласны с авторами в их утверждении, что лидерство и организационная культура являются критическими факторами для устойчивой деятельности и успеха организации.

Согласно модели, представленной на рисунке 1.10, определяющими факторами внедрения корпоративной устойчивости в организации являются: внешний контекст (географический, законодательный), внутренний контекст (миссия, долгосрочная корпоративная стратегия, организационная структура, организационная культура), бизнес-контекст (сфера деятельности, клиенты, продукция), а также человеческие и финансовые

ресурсы.

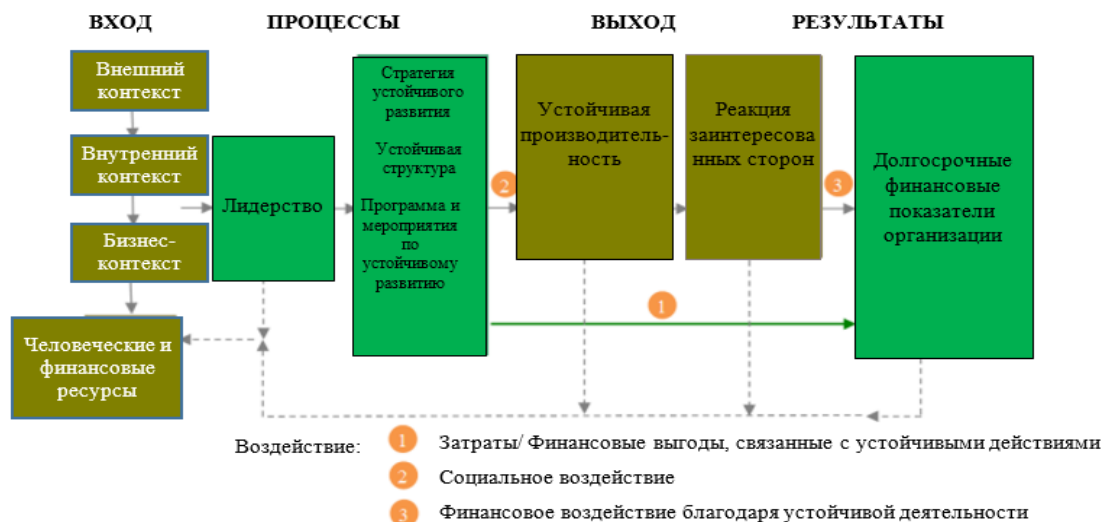


Рисунок 1.10. Модель устойчивой организации

Источник: Epstein et al., 2010, с. 42

Другое исследование провели Тянь и др. (Tian et al., 2019), которые, применяя теоретический подход, основанный на открытом кодировании, осевом кодировании и выборочном кодировании, выявили семь детерминант инноваций бизнес-моделей: давление рынка, государственная политика, предпринимательство, культура и стратегия, технологии, человеческие ресурсы и организационные возможности. Давление рынка, государственная политика и информационные технологии относятся к категории внешних факторов, в то время как предпринимательство и технологические инновации рассматриваются как внутренние факторы. Культура и стратегия, человеческие ресурсы и организационный потенциал являются поддерживающими факторами.

Богданов (2016), исследуя факторы, влияющие на трансформацию бизнес-моделей компаний, производящих наукоемкую продукцию, обеспечивающие их устойчивый рост, выделяет следующие: развитие телекоммуникационных технологий и интернета; использование интернета как одного из каналов продажи и продвижения товаров и услуг; проявления и последствия макроэкономических потрясений и кризисов; изменения в конкурентной среде; изменения в ценностях общества, а также в качестве и уровне жизни.

Систематизируя изученные нами научные источники, мы сочли важным выделить две группы факторов:

1. Факторы, определяющие (диктующие) необходимость изменения (трансформации) бизнес-моделей. Переход к другому типу бизнес-модели в реальности включает в себя

широкий спектр факторов влияния, которые могут относиться только к определенному типу фирм или конкретной отрасли, но, в то же время, можно выделить ряд общих факторов, которые мы частично упоминали в подпунктах выше, не представляя их отдельно. Мы сгруппировали наиболее важные факторы, определяющие сегодняшнюю необходимость изменений, в том числе бизнес-моделей, и представили их в Приложении 7.

Перечисленные 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. 1.11.)



Рисунок 1.11. 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 конкретной сферы, в которой они могут действовать синергетически, способствуя тем самым устойчивому росту бизнеса за счет инновационной трансформации бизнес-моделей. Для долгосрочного успеха необходим комплексный подход и адаптация к изменениям окружающей среды.

Кратко охарактеризуем каждый из этих факторов, подчеркнув их влияние на устойчивый рост бизнеса.

1. *Лидерство*. Сильное лидерство, способствующее развитию культуры инноваций и устойчивого развития, имеет важное значение для стимулирования организационных изменений и роста. Исходя из типов преобразований внутри организации, первостепенной роли в этом процессе управленческой трансформации, а также циклического характера преобразований, мы считаем, что в условиях динамичной внешней среды, бизнес-модели, основанные на лидерстве, являются отличной альтернативой, особенно для компаний с жесткой иерархией и вертикальной подчиненностью. Мы поддерживаем исследователей, которые утверждают, что лидерство является наиболее важным фактором, оказывающим положительное влияние на конкурентные преимущества бизнеса (Islamet al., 2011; Matzler et al., 2008).

Отталкиваясь от современной теории лидерства, которая предполагает, что стиль лидерства является гибким, учитывает изменения окружающей среды, обстоятельства, задачи, мы рассматриваем лидерство, как вектор адаптации компании в неопределенной и турбулентной среде (Bilaş et al., 2021). Лидерство имеет две основные функции: сообщение видения и вовлечение последователей и других заинтересованных сторон в реализацию этого видения (Gupta et al., 2004).

Этот тип лидерства оказался успешным в ситуациях, требующих мотивированных и вовлеченных сотрудников, особенно когда фирма конкурирует в динамичной среде (Ensley et al., 2003).

В то же время, развитие лидерства позволяет трансформировать бизнес-модель, согласно модели, McKinsey 7 S, в соответствии с различными жесткими факторами (hard factors) – властными структурами – и мягкими факторами (soft forces) – культурой и ценностями. Структура и власть удерживают людей в изоляции в организации. Модель лидерства, как связующая сила soft через организационную культуру способствует раскрытию организационного и личностного потенциала персонала внутри компании.

В изученной нами литературе подчеркивается тот факт, что инновационные бизнес-модели, как относительно недавний предмет научных интересов (Foss et al., 2017), требуют

дополнительных исследований. Показательно, что, хотя стили лидерства менеджеров всегда вызывали интерес исследователей, они редко изучали лидерство и бизнес-модели вместе. Несмотря на это, некоторые исследователи (Lindgren, 2012) подчеркивают, что аспекты лидерства коррелируют с инновационными бизнес-моделями и что их успех зависит от лидерских качеств. Уместно отметить взгляд Нормана Вольфа (Вольф, 2021) о «живой организации», который рассматривает компанию, как структуру, существование которой подчиняется тем же законам, что и человеческое: в ней точно так же работает закон сохранения энергии, она способна самообучаться. Именно объединенная энергия сотрудников в сочетании с их принципами и убеждениями позволяет великим компаниям добиваться огромных результатов. В условиях постоянных изменений и возрастающей сложности внешней среды, бизнес-структуры, осуществляющие трансформацию своих моделей управления на основе развития командного взаимодействия, получают дополнительное конкурентное преимущество. Это преимущество выражается в накопленном опыте межфункционального сотрудничества, позволяющего организациям действовать гибко и оперативно в ответ на возникающие вызовы. Такие команды в научной литературе описываются как команды ускоренного развития, обладающие высокой способностью к быстрому реагированию на проблемы. Подход Вольфа акцентирует внимание на лидерстве и командообразовании как ключевых факторах трансформации бизнеса.

В условиях неопределенности в бизнес-среде инновационное лидерство становится особенно популярным и востребованным. Такие всемирно известные исследователи, как Д. Дайер, Х. Грегорсен, К. Кристенсен (Дайер et al., 2018) объясняют суть и значение этого стиля, связывая его актуальность с инновациями, с тем, что инновации — это источник жизненной силы бизнеса и стратегический приоритет любого лидера, стремящегося к успеху.

Исследователи приводят множество свидетельств того, как такие новаторы, как Дж. Безос, С. Джобс и Р. Брэнсон, посредством своих революционных идей переопределяют бизнес-модели компаний и, как следствие, трансформируют реальность, совершая революцию в секторе и обществе в целом. Они предлагают рынку революционные продукты и услуги, а также новые стратегии ценообразования и бизнес-модели, которые имеют глобальное влияние. Также можно подчеркнуть, что стиль руководства инновационного лидера относится к категории трансформационного лидерства. Эта идея подтверждается хорошо задокументированными примерами в проанализированных исследованиях, такими,

как случай Apple iPod, который превзошел по популярности плеер Sony Walkman, или то, как Starbucks переопределила концепцию традиционной кофейни (Билаш et al., 2021).

Лидеры считаются основным фактором эффективности в любой организации. Их видение, стратегическое мышление, энтузиазм, набор навыков, отношение и поведение оказывают огромное влияние на то, как люди действуют для достижения целей компании.

Для успешной реализации навыков лидеров, преобразующих организацию, крайне важно, чтобы их поддерживали подчиненные, которые также должны обладать этими навыками. Лидеры должны создавать команды, в которых каждый член поощряется к инновациям, исследованиям, открытиям и получению превосходных результатов, благодаря эффективному сотрудничеству. Например, Джефф Безос, известный как выдающийся новатор и экспериментатор, ввел в Amazon структурированный процесс, вовлекающий всех сотрудников в команды, занимающиеся поиском инноваций. Используя свой подход «Думай, как Безос» (или «Думай, как Amazon»), он создал команды, способные разрабатывать выдающиеся продукты и услуги. Сосредотачиваясь на небольших командах, Amazon удается управлять большим количеством проектов одновременно, поэтому на поиск новых идей работает множество факторов, интегрируясь в исследовательский процесс. Идея состоит в том, что, когда цели и ценности соответствуют действительности, у команды больше шансов на успех за счет большей независимости и снижения контроля. Эта автономия также дает простор для творчества: сотрудники открывают новые методы достижения своих целей. (Россман, 2020, стр. 70).

2. *Вовлечение сотрудников и организационная культура.* Вовлечение сотрудников в инновационный процесс и развитие культуры сотрудничества может привести к повышению производительности и креативности. Частично мы затронули эту тему выше, утверждая, что наряду с сильным лидерством важно, чтобы сотрудники разделяли одни и те же ценности и оказывали поддержку менеджерам. Ряд исследований (Covaş, 2019, стр. 28) показывают, что организационная трансформация будет жизнеспособной только в том случае, если она будет ориентирована на вовлечение сотрудников, на достижение определенных положительных изменений в их отношениях. Повышение эффективности деятельности организации может быть достигнуто только путем улучшения организационного климата и плановой ориентации организационной культуры на определенные стратегические цели.

Все чаще в организационной среде подчеркивается растущая роль культуры, ориентированной на сотрудников, для повышения производительности и делается выбор в пользу ее культивирования в организационной среде (Билаш, 2019). Организационная культура, ориентированная на сотрудников, представляет собой стратегию управления,

которая ставит сотрудников в центр деятельности организации. Таким образом, организация направляет свои ресурсы на создание благоприятной и эффективной рабочей среды, которая поддерживает развитие сотрудников и позволяет им полностью реализовать свой потенциал, подчеркивая при этом уважение и признательность к людям, а лидеры и менеджеры стремятся создать среду, в которой сотрудники будут чувствовать себя ценными и мотивированными внести свой вклад в успех организации.

3. *Интеграция технологий.* Интеграция передовых технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение, Интернет вещей (IoT), может улучшить бизнес-процессы и операционную эффективность, потенциально способствуя переосмыслению того, как организация ведет бизнес, и трансформируя взаимодействие компаний с клиентами и средой. Выживание традиционного бизнеса становится все более сложным, поскольку Индустрия 4.0 начала непредсказуемую конкуренцию за физический, цифровой и биологический миры. Определение новых бизнес-моделей, принципов и стратегий является непростой задачей для экспертов, исследователей и практиков из-за сложности множества технологий. По данным Карвалью и др. (Carvalho et al., 2018), только инициативные и инновационные предприятия могут справиться с такой конкурентной цифровизацией. Организации чувствуют себя обязанными определить новые инновационные подходы к эпохе цифровой трансформации, которая является важным элементом общей стратегии трансформации бизнеса и играет решающую роль в определении успеха или неудачи инициатив по трансформации. Правильные технологии в сочетании с человеческими ресурсами, процессами и операциями дают организациям возможность быстро адаптироваться к пертурбациям или возможностям, реагировать на постоянно меняющиеся потребности клиентов, и стимулировать будущий рост и инновации, часто неожиданными способами (Amarfii-Railean, 2025).

Мы должны признать, что цифровая трансформация больше не является просто вариантом; скорее, она превратилась в непереносимое условие и важным фактором в разработке устойчивых бизнес-моделей и достижении явного конкурентного преимущества в современной цифровой эпохе (Geissdoerfer et al., 2018).

Технологии открыли компаниям новые возможности для установления более тесных связей со своими клиентами (Masoud et al., 2023), в том числе, за счет использования социальных сетей, мобильных приложений и различных цифровых платформ. (Ausat, 2023). Благодаря этим связям, организации не только получают ценную информацию о потребностях своих клиентов, но и создают среду, в которой ценятся взаимодействие и лояльность клиентов. Компании, которые преуспевают в плавной интеграции передовых

технологий в свои бизнес-модели, готовы захватить долю рынка быстрее, чем их конкуренты. Это преимущество выходит за рамки предлагаемых продуктов или услуг и включает в себя способы работы предприятий, включая создание более эффективных и гибких внутренних процессов (Agustian et al., 2023). Цифровая трансформация также оказала важное влияние на поведение потребителей, которые все чаще ищут информацию о продуктах или услугах в Интернете, сравнивают цены и читают отзывы, прежде чем принимать решение о покупке.

4. *Ориентация на клиента.* Понимание и удовлетворение растущих потребностей клиентов с помощью инновационных продуктов и услуг имеет решающее значение для долгосрочного успеха. Способность глубоко понимать предпочтения, потребности и желания клиентов, а затем предоставлять персонализированный опыт, может способствовать повышению лояльности клиентов. В контексте персонализации, компании имеют доступ к различным инструментам и технологиям, которые могут помочь им более эффективно собирать и анализировать данные о клиентах (Chandra et al., 2022), постоянно следить за рынком, и собирать в режиме реального времени данные о поведении клиентов, тенденциях покупок и изменении потребностей потребителей. Это обеспечивает более глубокое понимание того, что происходит на современном рынке, и компании могут принимать более быстрые и точные меры для реагирования на запросы потребителей. Это включает в себя более гибкую корректировку бизнес-стратегий, позволяющую компании более точно согласовывать свои предложения продуктов или услуг с меняющимися потребностями рынка (Sreenivasan et al., 2023).

5. *Экологическая ответственность.* Внедрение устойчивых методов, сокращение выбросов углекислого газа и содействие охране окружающей среды могут повысить репутацию организации и привлечь экологически сознательных потребителей.

Некоторые исследования анализировали причинно-следственную связь между экологической ответственностью и эффективностью организации, но полученные результаты не были убедительными (Jo et al., 2015). Например, Харт и Ахуджа (Hart et al., 1996) исследовали связь между борьбой с загрязнением окружающей среды и эффективностью организации, но их выводы не выявили причинно-следственной связи. Кроме того, некоторые исследователи утверждают, что крупные инвестиции компаний в экологический менеджмент могут привести к увеличению расходов и снижению прибыльности, поэтому, важно оценить выгоды и соответствующие затраты (Huynh, 2020). С другой стороны, другие эксперты отмечают, что более строгие экологические нормы могут побудить компании инвестировать в инновационные производственные технологии,

которые помогают снизить загрязнение окружающей среды и производственные затраты, что может привести к более высокой прибыли (Lee et al., 2016). Мы считаем, что организации должны применять экологически чистые методы, чтобы получить различные преимущества, такие как улучшение имиджа компании, привлечение клиентов, заботящихся об охране окружающей среды, снижение производственных затрат за счет экономии ресурсов, развитие позитивных отношений с местными сообществами и создание экологически чистых продуктов. Таким образом, мы обнаруживаем, что ответственность организаций по отношению к окружающей среде может дать компаниям конкурентное преимущество, тем самым способствуя организационному успеху.

6. *Взаимодействие с заинтересованными сторонами.* Построение прочных отношений с заинтересованными сторонами - инвесторами, поставщиками и общественностью - важно для долгосрочной устойчивости и роста. Заинтересованную сторону можно определить, как «любую группу или человека, которые могут влиять или находиться под влиянием достижения целей организации» (Freeman, 2010, стр. 46), тогда как для Dunham, (Dunham et al., 2006, стр. 25) заинтересованная сторона представляет собой «группу, которая необходима компании для существования, в частности, это: клиенты, поставщики, сотрудники, акционеры и сообщества».

Научная литература (Attanasio et al., 2022) по бизнес-моделям сосредоточена на создании ценности для клиентов в обмен на экономическую ценность для компании. Этот традиционный взгляд на создание ценности поощряет разделение между заинтересованными сторонами, которые получают ценность, и теми, кто способствует ее созданию. Однако, перспектива устойчивого развития требует устранения этого различия и рассмотрения создания ценности, как совместных усилий заинтересованных сторон и компании (Freudenreich et al., 2020).

Взаимодействие компаний с внешней средой, в том числе с заинтересованными сторонами, представляет собой важнейший аспект бизнес-моделей. Компании должны учитывать не только интересы клиентов, но и обеспечивать многостороннее сотрудничество, направленное на участие различных людей и организаций, которые могут внести свой вклад, используя различные навыки и ресурсы (Hörisch et al., 2014). Хотя связь между теорией заинтересованных сторон и теорией бизнес-модели неоспорима, немногие авторы сосредоточили свои исследования в этой области. Кроме того, группы заинтересованных сторон и их классификации исследуются в литературе по устойчивым бизнес-моделям. Ученые Аттаназио Г. и др. (Attanasio et al., 2022) изучили определённое количество исследований по участию заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и их роли в

устойчивости организаций, классифицировав их как внутренние и внешние по отношению к организациям, и выделив 10 групп заинтересованных сторон, как указано на Рисунке 1.12.

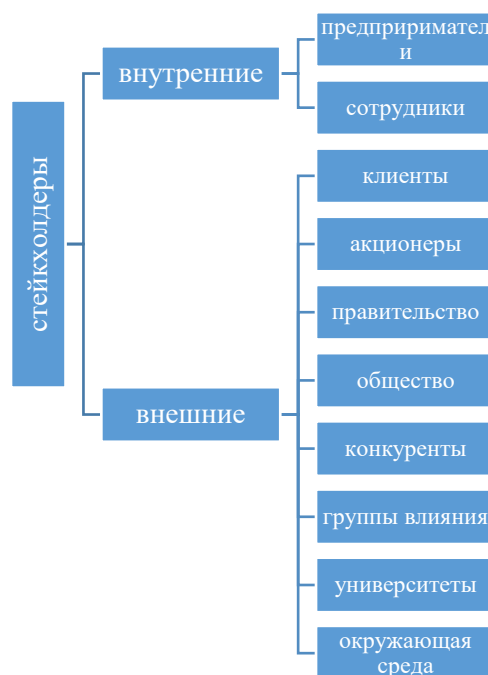


Рисунок 1.12. Заинтересованные стороны устойчивой бизнес-модели

Источник: Разработано автором на основе Attanasio, 2022

Авторы подчеркивают, что предприниматели и менеджеры должны учитывать не только клиента, но и широкий круг заинтересованных сторон. Эти заинтересованные стороны вносят вклад не только в создание стоимости, как указывает большинство специализированных работ, но и в другие ценностные аспекты устойчивой бизнес-модели.

Основная цель предпринимателя, как внутреннего стейкхолдера— быть выразителем интересов всех заинтересованных сторон, взаимодействующих с компанией (включая общество и окружающую среду), преследуя цели общей выгоды.

Сотрудники способствуют устойчивости бизнес-модели, понимая проблемы, поставленные предпринимателем, и становясь активными в инициировании устойчивых инноваций. Кроме того, сотрудники осознают преимущества, которые дает компаниям приверженность устойчивому развитию.

Поставщики и партнеры, как внешние заинтересованные стороны, играют ключевую роль в обеспечении устойчивости бизнес-модели, делясь своим опытом в области устойчивого развития, а также внедряя, создавая и патентуя экологически чистые методы и материалы, предназначенные для удовлетворения потребностей их клиентов.

Клиенты вносят свой вклад в устойчивое развитие, используя свое право выбирать компанию, у которой можно заказать их продукт или услугу.

В литературе, отражающей участие стейкхолдеров в устойчивых бизнес-моделях, уделяется внимание различным аспектам, таким как роль заинтересованных сторон в создании ценности (Fobbe et al., 2021), разработке продуктов (Juntunen et al., 2019). Другие исследования продемонстрировали вклад заинтересованных сторон в эффективность компании (Giovanelli et al., 2021). Они обеспечивают адаптируемый процесс для предприятий, надеющихся интегрировать заинтересованные стороны в бизнес-модель, поскольку это может быть неоднозначной и сложной задачей с рассредоточенной информацией. (Rathobei et al., 2024 г.)

7. Постоянное обучение и адаптация. Внедрение технологий постоянно развивается, и это требует от сотрудников готовности к изменениям, а также способности постоянно учиться и развивать новые навыки на протяжении всей своей карьеры, адаптироваться к новым технологиям по мере их появления. Помимо технических навыков, также важна способность сотрудничать и общаться во все более интегрированной цифровой рабочей среде. Эффективные и сплоченные команды могут оптимизировать преимущества цифровых технологий внутри компании (Camarinha-Matos et al., 2019). Кроме того, компании должны заботиться о постоянном развитии сотрудников, разрабатывая планы развития цифровых навыков. Сотрудники имеют потенциал добиться позитивных изменений внутри компании, если им будет предоставлена соответствующая подготовка и ресурсы. В этом контексте принятие культуры, ориентированной на непрерывное обучение, адаптируемость и гибкость, позволяет организациям оставаться в авангарде изменений и эффективно реагировать на меняющуюся динамику рынка.

Мы считаем, что, сосредоточив внимание на этих факторах и интегрировав их в бизнес-модель, предприятия смогут обеспечить устойчивый рост и оставаться конкурентоспособными в быстро меняющейся бизнес-среде.

1.4. Выводы по 1-ой главе

Современный бизнес характеризуется высокой динамикой изменений, вызванной технологическим прогрессом, изменением потребительских предпочтений и глобализацией. В этой среде, бизнес-модели организации, которые представляют собой логическую суть ее деятельности и описывают, как она создает и получает ценность для заинтересованных сторон, становятся важными для успешной работы и выживания. В этой главе проанализированы теоретические аспекты бизнес-моделей и то, как они требуют инновационного подхода в современных условиях.

Мы констатировали, что бизнес-модели могут существенно различаться в зависимости от характера бизнеса, области деятельности и целей организации. Они являются важным инструментом планирования, управления и оценки эффективности бизнеса. Благодаря глубокому пониманию бизнес-модели, компании могут идентифицировать возможности для расширения, решать проблемы и совершенствовать способы создания и использования возможностей в постоянно развивающейся бизнес-среде.

Мы также обосновали представление процесса трансформации бизнеса в виде спирали, которая, на наш взгляд, является более точным и реалистичным, чем простая циклическая фигура. В этом подходе мы исходим из следующего: в отличие от круга, который подразумевает точный возврат к исходной точке, спираль предполагает прогресс, обучение и накопление опыта. Каждое прохождение фаз приводит к новому уровню развития. Кроме того, бизнес-среда никогда не возвращается точно в прежнее состояние, а спираль лучше отражает постоянную адаптацию к новым контекстам и технологиям.

Устойчивый рост бизнеса, посредством инновационной трансформации организационных моделей, требует согласованных усилий в нескольких направлениях. Этот процесс предполагает не только четкое видение и четко определенную стратегию, но и готовность постоянно внедрять инновации, прислушиваться к обратной связи и адаптироваться к изменениям внешней среды. Таким образом, предприятия могут не только выжить, но и процветать в условиях растущей конкуренции в экономической среде.

Мы выделили и проанализировали наиболее важные, на наш взгляд, факторы, которые способствуют устойчивому росту бизнеса за счет инновационной трансформации бизнес-моделей: лидерство, вовлеченность сотрудников и организационная культура, интеграция технологий, ориентация на клиента, экологическая ответственность, вовлечение заинтересованных сторон, непрерывное обучение и адаптация. Мы утверждаем, что ключевым фактором, определяющим успех инновационной трансформации бизнес-модели организации, является лидерство. Задача лидера – способствовать трансформации своей организации. Для этого лидеру необходимы знания, личные лидерские качества и умение убеждать.

2. ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС – МОДЕЛЕЙ, КАК НЕПРЕРЫВНЫЙ ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ КОМПАНИЙ К БУДУЩЕМУ: МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Стратегический подход к разработке, внедрению и обновлению бизнес - моделей в условиях динамичных изменений

В условиях непрерывных изменений и неопределенности, теоретические аспекты бизнес-моделей организаций становятся фундаментальными для разработки эффективных стратегий. Инновационная трансформация этих моделей диктуется как технологическими, так и социально-экономическими факторами. Важно понимать, что успешные бизнес-модели будущего будут основываться не только на традиционных подходах, но и на способности быстро адаптироваться и внедрять инновации. Таким образом, исследование и применение теоретических аспектов бизнес-моделей обеспечивает основу для разработки стратегий, которые позволяют организациям не только выжить, но и процветать в современном мире.

Тема бизнес-модели вышла на передний план, главным образом благодаря развитию информационных технологий и Интернета, которые значительно трансформировали ресурсы и процессы предприятия. Они породили новые потребности и предложили новые способы их удовлетворения. Появились новые источники заработка и прибыли. Они основаны на бизнес-моделях, которые отличаются от бизнес-модели индустриальной эпохи. (Дорогая, 2024)

Бизнес-стратегия удерживает компанию в отрасли в определенном положении. Ее более ответственная задача — укрепить и улучшить эту позицию. Значимость стратегии возрастает в сложных и динамичных, неясных и нестабильных условиях бизнеса, но компания должна существовать в такой среде и двигаться вперед. Стратегия обеспечивает руководство в этих обстоятельствах, определяет исходную позицию в настоящем, и целевую позицию в будущем и обычно формулирует несколько вариантов и возможностей преодоления пути между настоящим и будущим. У каждой компании, которая что-то делает в реальности, есть бизнес-стратегия. Эта стратегия может быть намеренной и спланированной, подготовленной до того, как компания начнет действовать, для того, чтобы впоследствии ей придерживаться достижения своих целей.

Современные исследования демонстрируют значительный рост интереса к феномену «бизнес-модель» по сравнению с известным понятием «стратегия компании» (Orekhova et al., 2020). Все больше исследований, опубликованные в различных монографиях, статьях, посвящены углубленному изучению проблем бизнес-моделей. Стратегия, как важный

инструмент управления, доминирует с 1960-х годов по настоящее время на многих предприятиях. Этот факт объясняется простотой, логичностью и широким набором инструментов стратегического анализа, которые легко использовать на практике.

Зачастую бизнес-стратегия воспринимается как долгосрочный план действий, обычно рассчитанный на срок более года. Когда мы рассматриваем стратегический план и, следовательно, процесс стратегического планирования с временной точки зрения, подчеркивается актуальность системы планов внутри организации. Стратегия, рассматриваемая как набор планов, разработанных в соответствии с миссией и целями организации в контексте управленческой иерархии, представляет собой основу для разделения задач как менеджеров, так и сотрудников. Данная основа позволяет, с одной стороны, структурировать деятельность, а с другой – способствует эффективному сотрудничеству в различных социальных, формальных и неформальных форматах (командах), а также в проявлениях лидерства.

Важно отметить, что лидер, как инициатор и сторонник стратегии, происходит из военной сферы, что отражается в фигуре генерала, учитывая, что изначально стратегия была связана с военным искусством. (Mescon et al., 2012, стр. 257). В контексте бизнеса эволюция стратегии и аналогии с управлением военными действиями также подчеркивают концепцию искусства управления, часто скрытую в рядах руководителей высокого уровня внутри организации (так называемая традиционная классическая модель). В этом контексте важно подчеркнуть, что выражением и носителем искусства управления или лидерства является главный исполнительный директор (генеральный директор) организации. Таким образом, стратегия входит в компетенцию высшего руководства, как и стратегия трансформации бизнес-модели (Билаш и др., 2021).

Известно, что одним из первых авторов, сформулировавших концепцию стратегии в сфере бизнеса, является ученый А. Чандлер. Предложенная им концепция сохраняет свою актуальность и сегодня, в контексте современной деловой реальности. Суть стратегии сводится к формулировке долгосрочных целей предприятия, а также определению действий и размещению необходимых ресурсов для решения поставленных задач. (Классики менеджмента, 2001, pp. 982-985).

Р. Дафт, отмечая важность стратегического мышления для трансформации бизнес-модели, особо подчеркивает способность менеджера видеть общую картину бизнеса, включая организацию и конкурентную среду, и анализировать, как организация и внешняя среда соответствуют друг другу (Дафт, 2015, с. 235). Такое открытое мышление, по мнению автора, стало основой перехода от процесса стратегического планирования к

стратегическому управлению. Дафт дает такое определение: «Стратегический менеджмент – это совокупность решений и действий по формулированию и реализации стратегии, направленной на обеспечение наилучшего конкурентного положения организации в окружающей среде и достижение ее целей» (Дафт, 2015, стр. 237).

В контексте стратегического управления были выделены существенные вопросы, связанные с формулированием и реализацией стратегий, такие как: Какие тенденции и изменения можно наблюдать в нестабильной внешней среде? Кто наши конкуренты и каковы их сильные и слабые стороны? Кто наш клиент? Какие продукты нам следует предлагать и как мы можем оптимизировать их эффективность? Эти вопросы также остаются актуальными в процессе разработки бизнес-модели организации.

Решая эти вопросы, менеджеры могут добиться соответствующего позиционирования организации на рынке. Выдающиеся результаты не возникают случайно. Их генерируют руководители и подчиненные команды, обладающие компетенциями и навыками в области стратегического управления. Эта компетенция стала насущной необходимостью в начале 60-70-х годов XX века, когда в практику бизнеса был принят термин «стратегический менеджмент» (понятие, введенное И. Ансофф в его работе «Новая корпоративная стратегия»). (Ансофф, 1999) Это понятие иллюстрирует разницу между управлением, осуществляемым извне, и управлением, осуществляемым на уровне внутренних подразделений. Определяющим фактором таких изменений стала острая, объективно обусловленная необходимость перенаправить внимание руководства с внутренних аспектов деятельности организации на внешнюю среду. Это является приоритетом в процессе стратегического обновления бизнес-модели. Целью такой трансформации было своевременное и адекватное реагирование на происходящие в бизнесе изменения, а переход к стратегическому управлению коррелировал с эволюцией от относительно стабильной внешней среды к такой, в которой неопределенность становится все более доминирующей.

Ряд авторов проанализировали эволюцию научных исследований по стратегическому менеджменту, которые демонстрируют его переход от статической концепции к проактивной динамической системе (Приложение 8.).

Концепция стратегического управления прошла долгий путь эволюции и продолжает развиваться, разрабатывая новые теории. Новые теории и концепции появляются в ответ на потребности как практиков, так и ученых, стремящихся реагировать на изменения, происходящие в обществе. Таким образом, I и II этапы, представленные в Приложении 8, характеризуются относительно стабильной, контролируемой или, по крайней мере, предсказуемой средой. Для этого периода характерны чрезмерная формализация процесса

планирования, сосредоточенность на процедурах, игнорирование конфликта интересов различных групп в компании, медленное реагирование на изменения в окружающей среде. Это считается основными ограничениями периода, которые привели к созданию так называемой эволюционной школы стратегического управления. Основные характеристики относятся к тому, что каждое предприятие обладает способностью учиться и совершенствоваться, а стратегия является выражением соглашения между участниками процесса, (Romanowska, 2004). В последующие годы планирование в крупных компаниях включало процесс диверсификации. Ансофф (1965) считал, что стратегические решения касаются скорее внешних, чем внутренних проблем компании, особенно связанных с выбором продуктов, которые компания будет производить и продавать на рынках. Впоследствии, чрезмерная диверсификация, а также обострение конкуренции со стороны азиатских компаний, привели к автономизации стратегического мышления (Grant, 2016).

Основная идея этого периода заключается в том, что результаты деятельности компании зависят, в первую очередь, от ее положения в окружающей среде, и что стратегия должна способствовать созданию конкурентных преимуществ. 1990-е годы ознаменовались началом значительного направления в изучении стратегии, известного как подход, основанный на ресурсах и компетенциях. Этот подход рассматривает стратегию, как средство распределения ресурсов, которое позволяет компаниям поддерживать или повышать свою эффективность. (Barney, 1991).

В начале XXI века концепции продолжают развиваться, и появляется совершенно иной подход к стратегии. Целью стратегии должен стать поиск ответа на вопрос «Как мы должны действовать?» в условиях быстро меняющейся среды и крайней неопределенности рыночных ожиданий. Этот подход обращается к достижениям теории хаоса, психологии и биологии. По мнению сторонников подхода, суть создания конкурентного преимущества заключается в умении использовать случайные возможности путем построения инновационных стратегий (Eisenhardt et al., 2001).

Среди новых вызовов XXI века, оказывающих влияние на процесс стратегического управления, - непредсказуемые последствия явлений, происходящих в обществе, в том числе пандемий. Среди других ключевых процессов, на которые необходимо реагировать менеджерам, - растущая неопределенность бизнес-операций, давление на корпоративную социальную ответственность, сокращение природных ресурсов. Главной движущей силой развития стратегического менеджмента становится быстрый темп изменений, масштаб инноваций, касающихся бизнеса и его окружения.

Ученые относят нынешний период к Четвертой промышленной революции, используя термин Industry 4.0. В современных условиях конкурентоспособность может быть обеспечена на основе новых технологий в сочетании с Интернетом, с целью реализации идеи «умной фабрики», путем применения технологий и принципов организации цепочки создания стоимости, использования киберфизических систем, Интернета вещей, облачных вычислений. Другими, не менее важными элементами Четвертой промышленной революции, являются интернет людей (социальные и деловые сети), интернет - услуг (умные сети и логистика) и интернет - данных (умные здания и квартиры). Некоторые исследователи относят умные фабрики, возникающие на основе указанных технологий, к явлениям Пятой промышленной революции (Furmanek, 2018), а реальность ее предполагает, что в ближайшем будущем чатботы и коботы (коллаборативные роботы) заменят живых людей при выполнении многих рабочих процессов, а блокчейн и криптовалюты полностью изменят функционирование мира финансов. По мнению Фурманека (Furmanek, 2018), внедрение искусственного интеллекта и самообучающихся машин меняет способы принятия решений и осуществления коммуникации, и этот процесс необратим и будет продолжаться. Поэтому трудно представить, что эти явления будут игнорироваться в процессе стратегического управления бизнесом.

Развитие исследований в области стратегического менеджмента за последние два десятилетия было впечатляющим. Например, Zakrzewska-Bielawska (2021) охарактеризовала сущность и значение концепции амбидекстерной стратегии, а Kosch, O., & Szarucki, M. (Kosch et al., 2020) указали на тенденцию роста международного научного сотрудничества в области стратегического менеджмента.

Концепция амбидекстрии это относительно новый подход к стратегиям развития бизнеса, который предполагает одновременное проведение поисковых и эксплуатационных работ для обеспечения успеха компании и получения относительно устойчивого конкурентного преимущества. Это связано с тем, что большинство крупных компаний работают в различных средах, которые быстро меняются с течением времени, охватывая множество географических регионов и все более разнообразные категории продуктов, и поддерживаются широким спектром вспомогательных функций. В этом случае ни один подход к стратегии не применим к крупной компании в целом и во времени. Амбидекстерность – не является еще одним цветом на палитре стратегий; это техника использования стратегических подходов в сочетании друг с другом (BCG, 2025). Четыре подхода к амбидекстрии - разделение, переключение, самоорганизация и внешние экосистемы - зависят от степени разнообразия и динамичности среды.

Подходящий подход к амбидекстрии зависит от разнообразия сред, с которыми сталкивается компания, и от степени динамичности этих сред. Стратегия сегрегации предполагает управление различными стратегиями сверху донизу, каждая из которых реализуется независимо в разных подразделениях или географических регионах. В отличие от этого, компании, использующие стратегию переключения, управляют общим набором ресурсов, которые могут адаптироваться между пятью доступными стратегиями. Самоорганизация подразумевает, что каждое подразделение фирмы выбирает ту стратегию, которую считает наиболее подходящей. При экосистемном подходе организации получают различные стратегии извне, сотрудничая со специалистами в данной области.

Известный профессор Чарльз А. О'Рейли, (O'Reilly et al., 2013) напротив, считает, что «амбидекстровая стратегия» предполагает баланс между двумя контрастными бизнес-стратегиями: исследовательской, предполагающей поиск и использование новых возможностей, технологий, идей и рынков, и эксплуатационной, направленной на оптимизацию существующих процессов, продуктов, услуг и ресурсов.

В то же время компаниям, стремящимся достичь высоких результатов, приходится решать, следует ли им вкладывать одинаковое количество ресурсов в оба вида деятельности (т. е. выбирать амбидекстрическую стратегию) или же инвестировать большую часть ресурсов либо в исследования, либо в операционную деятельность (т. е. принимать специализированную стратегию). Мнения по этому вопросу разнятся: исследователи указывают, что амбидекстровая стратегия не всегда выгодна (Felício et al., 2019), предполагая, что ее влияние на результаты деятельности компании может быть положительным (Cao et al., 2009), отрицательным (Rothaermel et al., 2009) или незначительным (Bierly et al., 2007).

Мы считаем, что эффективность деятельности фирмы определяется не только ее собственной стратегией, но и стратегией, которой придерживаются ее конкуренты и сотрудники. Поэтому, чтобы избежать неверных выводов, необходимо понять, как конкретные комбинации между собственной стратегией фирмы и стратегией ее конкурентов в отрасли влияют на результаты деятельности.

Анализ научной литературы показывает, что современная область стратегического управления во многом опирается на теоретические подходы и включает значительное количество эмпирических исследований.

Для обозначения этого направления был принят термин «неостратегический менеджмент». Существенные изменения в операционной среде организаций, о которых говорилось выше, имеют специфические последствия, как для процесса стратегического

управления, так и для будущих областей исследований, связанных с концепцией стратегического управления. Они создают новые вызовы для стратегического управления и включают, например, использование динамических возможностей при построении стратегии, реляционные стратегии, объединение организаций в сети, развитие технологий и автоматизацию процессов, глобальные стратегии. Именно эти вызовы способствовали появлению такого нового термина, как неостратегический менеджмент (Vrdoljak-Raguž et al., 2016). В предложенной концепции неостратегического менеджмента ее создатели затронули важную и актуальную проблему адаптации концепции стратегического менеджмента к новым экономическим условиям XXI века.

Особенно ценной в этой концепции является ее связь с проблемами, с которыми сталкивается в настоящее время концепция стратегического менеджмента, и выдвижение предложений по их решению. Эти решения касаются таких областей, как создание сетей между организациями, междисциплинарный подход к стратегическому управлению, постоянное совершенствование стратегии (в соответствии с идеей обучающейся организации), предпринимательский характер стратегического мышления и лидерство в стратегических группах. (Kafel et al., 2021)

Концепция разработана El Namaki M. S. S. из Victoria University School of Management, Neuchâtel, Швейцария. В своей книге «Неостратегический менеджмент. Концептуальные и операционные основы стратегического мышления завтрашнего дня» (El Namaki, 2023), автор обращается к современным изменениям, которые оказывают непосредственное влияние на эволюцию стратегического менеджмента. Искусственный интеллект привел стратегический менеджмент и стратегическое мышление в новые направления и неизведанные области. Многие из ранее известных концепций и теорий исчерпали себя и не смогли адаптироваться и отразить реалии новых технологий, особенно искусственного интеллекта. Исследование, проведенное автором, не совсем обычно для науки управления, поскольку основано на концепциях и инструментах из других наук, таких как нейронаука, психология и даже физика. Тем не менее, это будет означать будущие изменения в данной области, и их понимание имеет важное значение для будущего поведения и эффективности функции стратегического мышления в бизнесе.

Исследование бизнес-модели и стратегии компании позволило нам углубиться в ряд дискуссий о взаимосвязи этих двух понятий, бесспорно важных для успешного создания и ведения бизнеса. Они охватывали следующие возможные ситуации: (Рис. 2.1.)

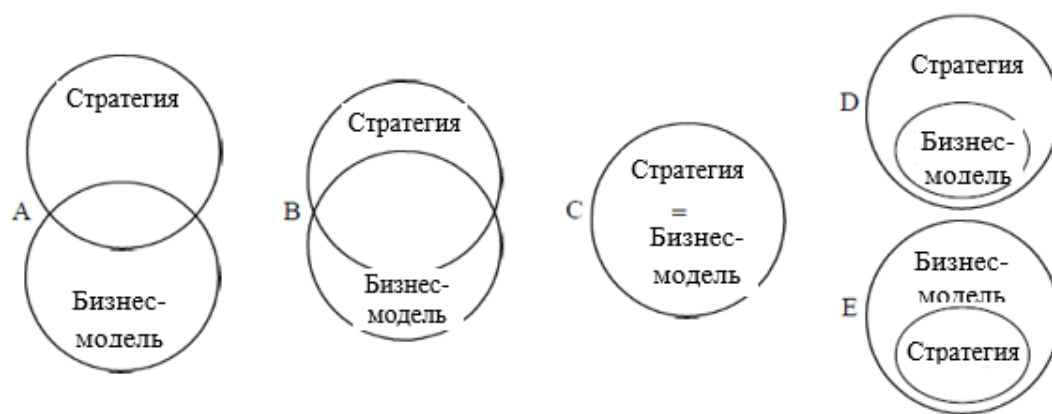


Рисунок 2.1. Возможное совпадение понятий «стратегия» и «бизнес-модель».

Источник: Seddona, 2003.

Возникает вопрос: какая из этих фигур (А, В, С, D или Е) правильная. Мы предприняли попытку прояснить взаимосвязь между этими понятиями, что является непростой задачей. Seddona P.B, și Lewisb G.P. (Sedona et al., 2003) отмечают, что заданный вопрос непрост, потому что чем ближе сравниваешь наборы концепций, обсуждаемых экспертами по бизнес-моделям и экспертами по стратегии, тем больше приходишь к выводу, что эти два набора концепций по существу одинаковы. В то же время, констатируют авторы, проявляются и некоторые нюансы различия. Таким образом, люди с опытом работы в сфере информационных технологий (ИТ) склонны использовать термин «бизнес-модель» чаще, чем люди с управленческим опытом (которые используют «стратегию»). В целом ряде работ эти два понятия настолько близки, что мы с полным основанием можем заключить, что бизнес-модели и стратегия - это две стороны одной медали, то есть что рисунок 2.1. С верен. Авторы приходят к выводу, что если эта точка зрения верна, то термин «бизнес-модель» действительно не добавляет ценности, его следует выбросить в мусорную корзину вместе с другими «хайповыми» терминами конца 1990-х годов.

Мы не согласны с этим выводом, и ниже приведем аргументы в пользу того, что термин «бизнес-модель», отличается от стратегии и, следовательно, добавляет ценность.

Таблица 2.1. Основные различия между бизнес-моделью и бизнес-стратегией

Критерии	Бизнес модель	Бизнес-стратегия
Цель	описывает, как компания создает, доставляет и извлекает ценность	разрабатывает долгосрочный план по достижению своих целей и задач
Компоненты	ценностное предложение, клиентская база, потоки доходов и продаж, расходы и т. д.	миссия и видение, конкурентное преимущество, стратегическое планирование, уникальное торговое предложение
Время	В основном статичны, хотя менеджеры могут время от времени	Динамична

	вносить коррективы в зависимости от меняющихся рыночных условий.	
Гибкость	является жесткой, поскольку в ней изложена основная структура и деятельность компании	Гибкая, позволяющая компании адаптировать новейшие подходы к меняющимся условиям рынка и конкуренции
Направление	внутренне сосредоточена на операциях и инфраструктуре компании	рассматривает конкурентную среду, целевых клиентов и позиционирование на рынке.
Область	фокусируется на а виде деятельности	фокусируется на конкурентных преимуществах

Источник: составлена автором

Систематизированная нами информация, представленная в таблице 2.1. позволяет утверждать, что существуют различия между бизнес-стратегией и бизнес-моделью. Чтобы достичь своих целей и добиться успеха, владельцы или менеджеры должны принять правильную стратегию для своего бизнеса. Стратегическое мышление предполагает выбор между несколькими бизнес-моделями, а иногда и переход к новой модели, когда это необходимо.

Эти два важных понятия различаются по нескольким критериям. Таким образом, бизнес-модели генерируют ценность, а стратегии позволяют извлекать за счет создания уникальной рыночной позиции. Модели фокусируются на деятельности, в то время как стратегии - на конкурентном преимуществе. Если говорить конкретнее, то бизнес-модели, как правило, более статичны, поскольку их нельзя быстро изменить без существенных корректировок структуры и деятельности компании, в то время как стратегии призваны быть динамичными. Стратегии развиваются в ответ на меняющиеся условия рынка и конкурентные угрозы. Бизнес-модели фокусируются на предложениях продуктов/услуг, инфраструктуре, клиентах, финансах компании. Стратегии сосредоточены на конкуренции, дифференциации, положении на рынке. Таким образом, можно сказать, что бизнес-модель относится к тому, как компания работает, а бизнес-стратегия - к тому, как она конкурирует, чтобы победить.

Бизнес-модели фокусируются преимущественно на изучении того, как сочетаются внутренние элементы компании, а стратегии - на изучении того, как компания взаимодействует с внешней средой. Бизнес-модели рассчитаны на устойчивость и долговечность. Стратегии могут развиваться и меняться, в зависимости от рыночных условий.

У двух конкурентов могут быть похожие бизнес-модели, но совершенно разные стратегии. Например, две компании, занимающиеся электронной коммерцией, могут иметь

сопоставимые модели онлайн-продаж, но конкурировать по совершенно разным аспектам, таким как цена, выбор товара, скорость доставки, брендинг и т. д.

Подчеркивая различия между этими двумя понятиями, мы хотели бы также отметить, что, несмотря на эти различия, они имеют много общего и обеспечивают успех компании, только работая вместе. Бизнес-стратегия не может быть успешной без четко разработанной бизнес-модели. Стратегия строится на прочном фундаменте бизнес-модели. Если бизнес-модель меняется, это требует корректировки бизнес-стратегии.

Один из вопросов, который часто встречается в изучаемых источниках: «Что стоит на первом месте: стратегия или бизнес-модель?». И здесь мнения расходятся. Есть мнения, что миссия и видение являются отправной точкой для построения бизнес-стратегии (Tabakov, 2024). Авторы считают, что стратегия - это план по реализации миссии компании. Когда бизнес-стратегия разработана, команда может создать одну или несколько бизнес-моделей для экспериментов. Нередко компании переходят к другим бизнес-моделям, основываясь на отзывах клиентов или конкурентов. Однако, мы присоединяемся к исследователям, которые утверждают, что бизнес-модели стоят на первом месте (Seddona et al., 2003). Бизнес-модели сравниваются с паттернами в архитектуре программного обеспечения и программной инженерии, которые рассматриваются как строительные блоки для концептуализации и построения стратегии. Мы считаем, что компания должна определить свою бизнес-модель, прежде чем она сможет сформулировать эффективную стратегию. Бизнес-модель определяет сцену с точки зрения возможностей, партнерских отношений, ресурсов и ценностных предложений. Стратегия основывается на модели как на платформе.

Если вернуться к рисунку 2.1., то можно отметить, что изучение каждого понятия в отдельности: «бизнес-модель» и «стратегия» позволило нам осознать, что взаимосвязь между бизнес-моделью и стратегией, как она изображена на рисунке, не имеет смысла. Рисунки А и В подразумевают большее или меньшее сопряжение между анализируемыми понятиями, которое не поддается определенным измерениям или расчетам в процентах или других единицах. О рисунке С мы уже говорили выше, давая каждому анализируемому понятию «шанс» на существование и создание добавленной стоимости. Рисунки D и E, на наш взгляд, некорректны, и мы показали это выше. Каждая анализируемая концепция имеет отдельную «жизнь», она представляет собой самостоятельную конструкцию, поэтому нельзя рассматривать бизнес-модель как часть стратегии, как и наоборот, стратегию как составную часть бизнес-модели. Взаимозависимость этих концепций и то влияние, которое они оказывают на успех организации, заставляет нас рассматривать ее скорее так, как представлено на рисунке 2.2.

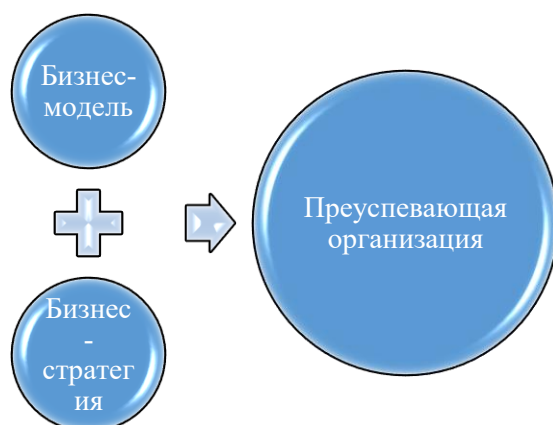


Рисунок 2.2. Взаимосвязь между бизнес-моделью и бизнес-стратегией и влияние на организацию

Источник: разработан автором

Другая точка зрения, указывающая на тесную связь между понятиями бизнес-модели и стратегии, принадлежит российскому ученому В.И. Бариленко, который считает, что эти термины близки, но не означают одно и то же. Ученый выразил эту взаимосвязь в формуле (Бариленко, 2014)

$$V = f(M; S; R) \quad (2.1)$$

где

V - ценность;

M - бизнес-модель;

S - стратегия;

R - ресурсы (материальные, человеческие, интеллектуальные, финансовые).

Автор объясняет это уравнение следующим образом: для достижения стратегических целей необходимо выбрать оптимальные бизнес-модели и на их основе реализовать стратегию компании, которая будет направлена на создание и доставку ценности не только потребителям, но и другим заинтересованным сторонам, а также на создание добавленной стоимости на основе рационального использования ресурсов, фактически задействованных в бизнесе.

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. Бизнес-модель описывает, как компания работает и генерирует прибыль, а бизнес-стратегия описывает и объясняет, как, где и для чего будет использоваться бизнес-модель. Для достижения успеха оба условия должны

отвечать определенным требованиям качества и находиться в разумном соответствии друг с другом. Без соблюдения этого требования индивидуальное качество каждого компонента не будет поддерживаться для реализации, а потенциал предположений не будет реализован. Амбициозное стратегическое видение (Slávik et al., 2016), в сочетании с обычной бизнес-моделью, или инновационная модель с неглубокой стратегией, могут привести скорее к негативным, чем к положительным последствиям. Если бизнес-модель и стратегия согласованы, они должны поддерживать и дополнять друг друга, тем самым укрепляя операционную основу организации.

Когда бизнес-модель и бизнес-стратегия эффективно работают вместе, происходит гармонизация долгосрочного видения компании и ее повседневной деятельности. Стратегия определяет общее направление, формулирует цели, устанавливает конкурентное позиционирование и распределяет необходимые ресурсы. В то же время, бизнес-модель воплощает эти стратегические планы в конкретные действия, которые приносят доход и создают ценность для клиентов. Хорошая синергия между ними обеспечивает достижение целей компании.

Представляется очевидным, что бизнес-модель любой компании должна содержать характеристики взаимоотношений со стейкхолдерами, поэтому в диссертации предлагается определение, отражающее не только внешние и внутренние процессы организации, но и ее взаимоотношения со стейкхолдерами. *Бизнес-модель - это представление организации, как системы взаимосвязанных процессов, направленных на создание и предоставление ценности клиентам, генерирование добавленной стоимости бизнеса и согласованное выполнение требований основных групп заинтересованных сторон.* Таким образом, данное определение включает в себя три элемента, которые соответствуют предложенным критериям конкурентоспособности бизнес-модели.

2.2. Методология исследования, ориентирующая организацию на построение модели, соответствующей вызовам бизнес – среды

Цель и задачи, поставленные перед исследованием, определили методологию исследования. Таким образом, в целом методология включает в себя следующие этапы (рис. 2.3.):

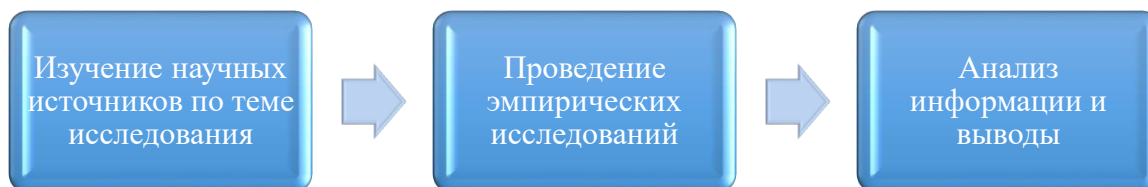


Рисунок 2. 3. Общая методология исследования

Источник: разработан автором

Для создания прочной основы, первый этап состоял из выявления теоретических концепций, имеющих отношение к исследованию, а также систематического сбора литературы, связанной с бизнес-моделью, инновациями в бизнес-моделях в контексте постоянно меняющейся среды (мы проанализировали фундаментальные работы некоторых известных исследователей, таких как Чесбро (Chesbrough, 2010), Тис (Teese, 2010) и Остервальдер (Остервальдер et al., 2019), а также других, посвященных теориям, структурам и типологиям инноваций в бизнес-моделях), трансформации бизнес-моделей, ценностному предложению, а также смежным областям. Выбранная литература впоследствии была проанализирована и интегрирована в формулировку исследовательской проблемы. Мы начали с обсуждения значимости инноваций в бизнес-моделях в современных рыночных условиях, подчеркнув быстрые темпы технического прогресса, глобализацию и меняющиеся потребительские предпочтения, как катализаторы изменений.

Эти области стали отправной точкой для формирования аналитической основы, на которой могут строиться дальнейшие исследования. Кроме того, в качестве дополнительной информации к теоретическому обоснованию, она была использована в эмпирическом исследовании. Большая часть времени проекта была отведена на изучение литературы, с целью прояснения значения различных терминов и понимания их взаимосвязей.

Углубленное изучение научной литературы позволило нам выдвинуть исследовательские вопросы и сформулировать гипотезы. Для поиска ответов на эти вопросы и подтверждения (опровержения) гипотез исследования нами был проведен второй этап.

Эмпирические исследования включали использование количественных и качественных методов. В контексте II этапа эмпирического исследования важно было

выбрать и обосновать соответствующий, поставленным нами целям, метод исследования. Мы рассмотрели несколько доступных методов исследования, каждый из которых обладает своими преимуществами и ограничениями. Выбор метода зависел от характера исследования и поставленных исследовательских вопросов. В качестве метода исследования был выбран опрос с использованием анкеты, так как именно таким способом можно было получить информацию из первоисточника — от руководителей компаний.

Таким образом, для анализа ситуации в Республике Молдова в контексте адаптации предприятий к постоянным изменениям, происходящим в среде их деятельности, необходимо было оценить уровень осведомлённости компаний о применяемых ими бизнес-моделях. Для выявления факторов, побуждающих компании вносить изменения в свои бизнес-модели, а также для ответа на поставленные исследовательские вопросы и решения основной исследовательской задачи, мы провели опрос, охвативший широкий круг организаций по всей стране. В качестве инструмента сбора данных использовалась анкета. При разработке анкеты учитывались временные ограничения потенциальных респондентов, поэтому были выдвинуты следующие требования: количество вопросов должно быть ограничено, чтобы менеджеры, намеренные ее заполнить, не отказались это сделать, из-за её объема. Вопросы должны быть сформулированы таким образом, чтобы они позволили получить как можно больше информации по интересующим нас вопросам, а полученные ответы позволили бы сделать обоснованные выводы.

Проведение первого эмпирического исследования стало возможным после выполнения следующих этапов (рис. 2.4.)



Рисунок 2.4. Этапы проведения эмпирического исследования

Источник: разработан автором

Таким образом, на первом этапе, мы сформировали несколько групп вопросов, которые удовлетворяли бы нашим требованиям, указанным выше. К ним относятся: определение профиля организации; определение степени осведомленности респондентов о темах, связанных с бизнес-моделями; выявление факторов, влияющих на трансформацию бизнес-моделей; конкретные действия, предпринимаемые организациями в отношении инноваций в бизнес-моделях; видение респондентами достигнутых преобразований.

На втором этапе, в рамках каждой группы были определены конкретные вопросы, которые, с одной стороны, обеспечивают получение достоверных и достаточных данных для формирования обоснованных выводов, а с другой — не требуют от респондентов значительных временных затрат. В результате было сформулировано 20 вопросов. (Приложение 10).

При определении обоснования выборки мы исходили из нескольких ключевых рассуждений. Во-первых, из лимитов исследования, представленных во введении настоящей работы, предполагающих, что в рамках одного исследования невозможно охватить большое количество предприятий. Учитывая, что алгоритм настоящего исследования предполагал не только проведение масштабного опроса, но и кейс-стади, которое ориентировано на получение конкретных результатов при воплощении реальных преобразований бизнес-моделей, то при определении выборки мы руководствовались следующими моментами: рациональное соотношение предприятий, входящих в выборку, учитывая их разностороннюю направленность (разнообразие сфер деятельности, территориальную расположенность, период деятельности). Для начала планировалось охватить 100 предприятий, учитывая ограниченность во времени и физические возможности одного исследователя. В итоге в исследовании участвовало 130 менеджеров компаний из 126 предприятий. Характеристика по сферам деятельности, сроку функционирования и территориальному признаку представлена далее, для обоснования профиля предприятия, представляющего кейс-стади. Во избежания повторений здесь будут обоснованы только те моменты, которые затрагивают численное выражение представленной выборки.

Учитывая, что общее количество предприятий Республики Молдова на конец 2023 года составил 63,8 тыс. (по данным НБС: https://statistica.gov.md/ro/activitatea-intreprinderilor-mici-si-mijlocii-in-anul-2023-9557_61414.html), количество 126 предприятий представляет репрезентативность с точки зрения следующих ключевых моментов:

Методологическое соответствие требованиям выборочного исследования.

Согласно эмпирическим правилам прикладной социологии и эконометрики, максимально достаточный размер выборки при массовых объемах генеральной

совокупности более 50000 исчисляется по формуле Кокрана (Cochran, 1997). В данном случае минимальный объем выборки становится практически независимым от объема совокупности. Этот подход опирается на Теорию Кокрана и принципы асимптотической устойчивости дисперсии выборочного среднего.

$$n_0 = \frac{z^2 \cdot (p) \cdot (1-p)}{E^2} \quad (2.2),$$

где:

n_0 – минимальный размер выборки при известной доле признака p ;

Z - значение, соответствующее уровню доверия (1,96 при 95%);

p - доля признака (по умолчанию 0,5 если доля признака неизвестна);

E - допустимая ошибка (обычно от 0,05 до 0,1).

Учитывая классическую формулу (2.2), вне зависимости от размера совокупности, размер выборки равен 384 (исчисление представлено в таблице):

Таблица 2. 2. Исчисление объема выборки по формуле Кокрана для неопределенной совокупности

Показатель	Значение	Расчет
Z	1,96 (95%)	$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2} = 384$
p	0,5	
E	0,05	

(составлено автором по результатам исследования)

Для нашего случая более уместной будет модифицированная формула Кокрана для определенной совокупности, т.к., согласно данным НБС, общее количество предприятий нам известно. В этом случае, формула будет выглядеть следующим образом (2.3):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} \quad (2.3)$$

где:

n – финальный (модифицированный) объем выборки;

n_0 – первоначальный объем выборки (при неопределенной совокупности);

N - размер генеральной совокупности.

При поставлении наших значений в формулу, значение n практически не меняется и дает нам показатель 382:

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384 - 1}{63800}} = 382$$

В то же время, при статистических исследованиях допускается изменение допустимой погрешности, в случае если выборка будет стратифицирована (как в нашем случае – по отраслям, территории, периоду деятельности и т.д.). Кроме этого, большая погрешность считается приемлемой, в случаях, когда:

- исследование носит прикладной характер и имеет практическую значимость,
- необходимы оценки тенденций и общих закономерностей, а не общая точность,
- существует ограничение к общей базе респондентов,
- используются смешанные методы (количественные и качественные).

Погрешность около 10% поддерживается многими авторами (Conroy, 2018; Scheaffer et al., 1996)

Так, принимая за $E=10\%$ и подставляя в формулу 2.2, получим следующее значение:

Таблица 2.3. Исчисление объема выборки по формуле Кокрана при увеличении погрешности

Показатель	Значение	Расчет
Z	1,96 (95%)	$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,1)^2} = 96,04$
p	0,5	
E	0,1	

Источник: составлено автором по результатам исследования

Как видно из таблицы 2.2, при увеличении уровня допустимой погрешности, наша выборка приобретает репрезентативность при значении 96. Учитывая, что в настоящем исследовании участвовало 126 предприятий, вычисляя значение от обратного (подставим имеющееся значение выборки в формулу Кократа), получим:

$$E = z \cdot \sqrt{\frac{p(1-p)}{n} \cdot \frac{N-n}{N-1}} \quad (2.4)$$

При подставлении имеющихся значений в формулу 2.3, получим следующее значение:

Таблица 2.4. Исчисление размера погрешности при имеющейся выборки (метод от обратного)

Показатель	Значение	Расчет (согласно формуле 2.4)
Z	1,96 (95%)	$E = 1,96 \cdot \sqrt{\frac{0,5 \cdot 0,5}{126} \cdot \frac{63800 - 126}{63800 - 1}} = 8,7\%$
p	0,5	
n	126	
N	63800	

Источник: составлено автором по результатам исследования

Таким образом, при выборке 126, размер погрешности равен 8,7%, что является достаточно приемлемым в такого рода исследованиях, при уровне достоверности 95%. Такой уровень точности является приемлемым в вышеперечисленных условиях (ограниченности данных и т.д.). Так, несмотря на меньший по сравнению с теоретическим расчетом объем выборки, она является достаточной для получения эмпирических оценок и репрезентативна по содержательным характеристикам.

Кроме того, отметим, что в ряде научных и практических исследований, проведенных в Республике Молдова, к примеру, в рамках проектов и программ OECD, UNDP, GIZ, INCE и др., объем выборки может колебаться в пределах 80-200 предприятий, что также признается достаточно репрезентативным для выявления и анализа тенденций и закономерностей в мире экономики и бизнеса.

Таким образом, мы пришли к выводу, что анализ интересующих нас тем должен основываться на отраслевом разнообразии. В качестве респондентов мы определили, что логично привлечь людей, которые хорошо знают компанию и все происходящие в ней процессы, а также принимают участие в принятии управленческих решений, то есть являются менеджерами различных уровней, или владельцами компании. Была выбрана онлайн-анкета через Google Формы.

Этап заполнения анкеты оказался самым продолжительным. Период сбора информации охватил интервал с июля 2024 года до марта 2025 года. Список предприятий – респондентов, представлен в Приложении 9. Мы обрабатывали информацию с помощью таких инструментов, как Google (для некоторых простых выводов) и SSPS для установления некоторых корреляционных связей или расчета определенных статистических индексов.

Сделанные нами выводы и результаты проверки гипотез представлены в подразделе 2.3.

Опрос анализируется с использованием количественного подхода, и мы считаем, что результаты анализа могут помочь организациям использовать инновационный потенциал для повышения своей эффективности. По результатам анализа делаются выводы о подтверждении или опровержении первоначально выдвинутых гипотез.

Результаты и выводы эмпирического исследования. Этот этап очень важен, поскольку подсчитываются усилия, вложенные в сбор и анализ данных. Результаты исследования были представлены нами с использованием комбинации графиков, таблиц и словесных описаний, что позволило выделить основные выводы исследования. Мы дали

интерпретацию результатов и подчеркнули их значение в контексте вопросов и целей исследования.

Для противодействия учащающимся вызовам внешней и внутренней среды компании всё чаще делают выбор в пользу повышенной гибкости. Одна из проблем - быстрое воплощение изменений в стратегии компании в ее операциях и наоборот. Исследования демонстрируют разрыв между бизнес-стратегией и бизнес-операциями, что препятствует маневренности компаний. Аль-Дебей и Ависон предлагают использовать бизнес-модель для «перевода широкой стратегии в более конкретную архитектуру бизнеса, сотрудничества, ценностного предложения и финансовых механизмов, необходимых для реализации стратегических целей и задач бизнеса» (Al-Debei et al., 2010, p.370). Мы развиваем это утверждение и стремимся продемонстрировать, что «бизнес-кейс», то есть (документированное) обоснование реализации проекта или инвестиций в соответствии со стратегией, дополняет бизнес-модель в преодолении разрыва между стратегией и операциями.

Детали, которые мы выявили в ходе исследования компании KAMOTO SRL, и то, как она адаптировалась к постоянным изменениям в среде, в которой работает, включая эволюцию в сторону продвижения в Интернете и социальные сети, эволюцию профилей покупателей и ожиданий от эффективного управления взаимоотношениями с клиентами для обеспечения удовлетворенности и лояльности, позволяют получить дополнительные сведения путем определения объяснительных эмпирических моделей для более общих ситуаций. Такой подход имеет ряд преимуществ (Ismană-Ilișan, 2019): он является альтернативой эксперименту; учитывает контекстуальные факторы, влияющие на исследуемых субъектов; использует силу примера ритейлеров, которые нашли решения для адаптации к новой модели.

Мы рассматриваем анализ бизнес-модели компании, как важный шаг в разработке и внедрении эффективных механизмов управления трансформацией предприятия. Он позволяет выявить возможности для оптимизации бизнес-процессов, разработать эффективные механизмы управления трансформацией, в том числе цифровой, обеспечить целостное управление бизнесом и, позволяет компаниям адаптироваться к изменениям. Проведение анализа бизнес-модели должно учитывать все аспекты деятельности предприятия, такие как: стратегические цели и задачи, ассортимент продуктов и услуг и т. д. Важным аспектом является стандартизация правил и подходов к описанию деятельности компании с целью ее формализации, анализа и оптимизации. Эти элементы включают разработку моделей, учитывающих перспективное использование и принцип разумной

достаточности для достижения оптимального уровня детализации, который будет способствовать устойчивому развитию предприятия в долгосрочной перспективе (Zavrzhnyi et al., 2024).

Чтобы понять, как конкретные компании пытаются противостоять вызовам среды, в которой они работают, мы выбрали стади - кейс в качестве качественного метода исследования, учитывая, что он позволяет исследователям проводить углубленное изучение сложных явлений в определенном контексте (Rashid et al., 2019). Исследования, основанные на изучении конкретных случаев, привели к появлению прагматичного и гибкого подхода, способного обеспечить детальное и всестороннее понимание различных вопросов в различных дисциплинах (Harrison et al., 2017). Этот метод приобрел популярность в качественных исследованиях благодаря методологической гибкости, которую он предлагает за счет интеграции различных парадигмальных перспектив, моделей и методов исследования. Однако, частая критика этого подхода связана с ограничениями в плане обобщения результатов. В то же время, Джерринг (Gerring, 2004) подчеркивает, что исследование случая можно воспринимать, как подробный анализ отдельного случая, направленный, по крайней мере частично, на освещение более широкого класса случаев. Именно эти аргументы убедили нас выбрать данный метод исследования.

Мы посчитали необходимым использовать всесторонний подход к анализу бизнеса компании и с самого начала определить требования, обеспечивающие целостность модели. Не менее важным является определение методов и инструментов, необходимых для проведения анализа. В процессе описания областей деятельности компании мы следовали принципам моделирования с учетом их будущего использования. Также придерживались подхода моделирования «сверху вниз», сначала строя модели верхнего уровня, а затем декомпозируя их. Также учли эргономические критерии, которые предполагают ограничение количества элементов в модели для обеспечения простоты ее понимания и интерпретации, и следовали принципам моделирования, которые предполагают согласованность моделей одного уровня детализации на основе степени обобщения описываемой информации.

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. Компания, зарегистрирована 25 июля 2013 года в городе Кишинев. Мы считаем эту компанию репрезентативной, так как она соответствует общему профилю объекта исследования. Основным направлением деятельности компании является оптовая и розничная торговля

сельскохозяйственной техникой, оборудованием и расходными материалами. «KAMOTO» SRL предлагает потребителям широкий ассортимент садовой и бытовой техники. По результатам исследования был сделан вывод о необходимости усиления отдельных аспектов деятельности компании — в частности, продвижения её услуг и развития сервисного направления. Это, в свою очередь, послужило основанием для открытия автором ещё двух компаний: KAMOTO PARK SRL (2021) и KAMOTO SERVICE SRL (2022). Таким образом, компания сформировала уникальную бизнес-модель за счет создания тесных взаимосвязей с поставщиками услуг и сервисного обслуживания, повысив ее ценность и уникальность перед клиентами, что является не только главным условием существования бизнес-модели, но и повышает ее результативность и эффективность с экономической точки зрения, создавая определенный тип экосистемы в данной области деятельности. В связи с этим в диссертации также представлен анализ указанных компаний по отдельным направлениям их деятельности.

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 показателей для оценки успеха новой бизнес-модели и обеспечить контроль над эффективностью изменений;
- поддерживать эффективность бизнес-модели в долгосрочной перспективе.

Разработанный нами алгоритм (рис. 2.5.) 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.

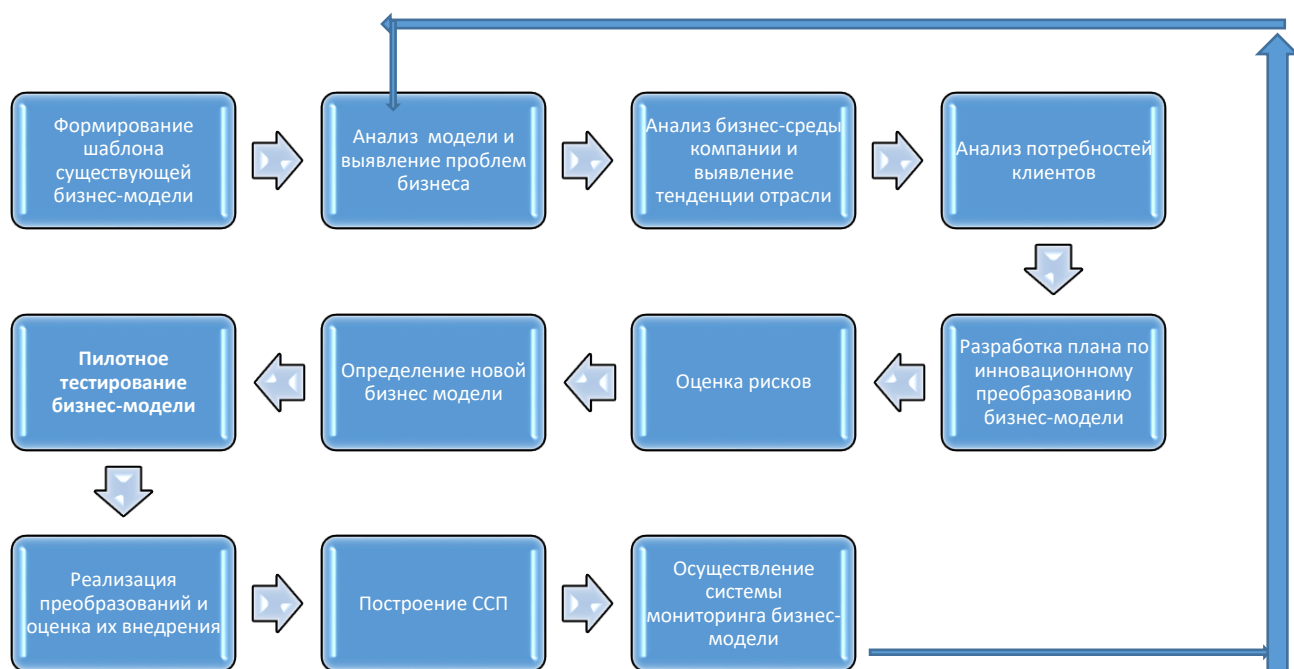


Рисунок 2.5. Алгоритм процесса трансформации бизнес – модели

Источник: разработан автором

Разработанный алгоритм был протестирован на исследуемом предприятии, а результаты представлены в 3-ей главе. Алгоритм обеспечен защитой об авторском праве в AGEPI OŞ Nr.8279 от 23.07.2025.

Для построения и использования бизнес-модели компании KAMOTO SRL, необходимо использовать современные аналитические инструменты. Это важно для анализа бизнеса, выявления его потребностей и поиска решений этих проблем. Инструменты, используемые для анализа бизнеса, представляют собой стратегические инструменты, методы или программы, которые могут помочь компаниям находить более эффективные решения, обеспечивая наилучшие результаты.

Крупные корпорации нанимают аналитиков, которые выполняют анализ данных с использованием различных инструментов. В малых и средних предприятиях этот ресурс отсутствует, ответственность за него ложится на владельца бизнеса и/или руководство.

Мы выбрали несколько инструментов, которые, по нашему мнению, просты в управлении владельцами бизнеса, но которые доказали свою эффективность и

жизнеспособность, считаясь лучшими инструментами бизнес-аналитики 2024 года (TAV. THE ALTERNATIVE BOARD, 2024). Среди них отмечаем:

SWOT-анализ. Этот управленческий инструмент позволяет менеджерам понять сильные и слабые стороны, возможности и угрозы бизнеса, помогая сосредоточиться на нужных областях в нужное время. Помимо выделения вышеупомянутых элементов, мы использовали гораздо более подробный подход к SWOT-анализу, который основан на том, насколько владелец бизнеса удовлетворен каждой сферой своего бизнеса. Им необходимо оценить это по шкале от 1 до 10, чтобы создать общую картину своих сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Все эти показатели измеряются на интерактивном балансе, как показано ниже. В то же время SWOT-анализ дает непосредственную картину текущих внутренних и внешних факторов, влияющих на компанию. Основным ограничением этого инструмента является его статичность. Хотя он и обеспечивает моментальный снимок, он не учитывает динамические изменения с течением времени, поэтому для поддержания актуальности требуется регулярная актуализация.



Рисунок 2. 6. Подход к SWOT -анализу компании на основе оценки владельцем уровня удовлетворённости ключевыми сферами бизнеса

2. **Анализ PESTEL.** Это еще один распространенный и чрезвычайно полезный инструмент бизнес-анализа. Анализ PESTEL рассматривает внешние факторы, которые

могут повлиять на бизнес. Они делятся на следующие категории: политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые. Анализируя внешние факторы в этих категориях, можно выявить долгосрочные тенденции, которые могут повлиять на бизнес. PESTEL можно использовать в различных контекстах планирования, включая стратегическое бизнес-планирование, маркетинговое планирование и организационные изменения, и он считается очень полезным инструментом управления.

Анализ PESTEL обеспечивает ценное контекстное понимание бизнес-модели, но не может углубляться в детали и сложности отдельных бизнес-операций или внутренних структур компании.

3. *Опросы и анкеты.* Ключевой областью бизнеса, которую необходимо регулярно анализировать, является удовлетворенность клиентов и сотрудников. Если мы поймем, насколько удовлетворены клиенты, мы сможем не только быть уверенными в том, как лояльность клиентов будет способствовать успеху бизнеса, но и действовать в том направлении, где нам есть что улучшить. Наиболее подходящим инструментом является опрос удовлетворенности клиентов. Нами были разработаны и использованы анкеты для определения уровня удовлетворенности розничных клиентов KAMOTO SRL (Приложение 14), для оптовых клиентов (Приложение 16) и опросник, по оценке работы интернет-магазина и удовлетворенности клиентов. (Приложение 17)

Аналогичным образом, можно определить уровень удовлетворенности сотрудников с целью создания эффективной корпоративной культуры и удержания персонала.

Таким образом, заключаем, что эмпирическое исследование, о котором мы упоминали выше, включает проведение двух исследований: опрос руководителей разных уровней компаний страны и проведение кейс-стади.

2.3. Факторы и ограничения формирования конкурентоспособных бизнес-моделей: национальный контекст

Как уже упоминалось в п.2.2., 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.

Чтобы составить профиль компании-респондента, мы задали несколько вопросов, которые позволили установить, что они охватывают самые разные сферы деятельности. Так, большая часть из них – 28 % – заняты в оптовой и розничной торговле, 18% – в сфере производства, 7% – в маркетинге и продажах, по 6% - финансы, бухгалтерский учет и строительство, еще по 5% работают в сфере здравоохранения, IT и технологии, туризм и общественное питание. (рис. 2.7.) На наш запрос также откликнулись руководители из сферы сельского хозяйства, транспорта и складирования, образования и др.

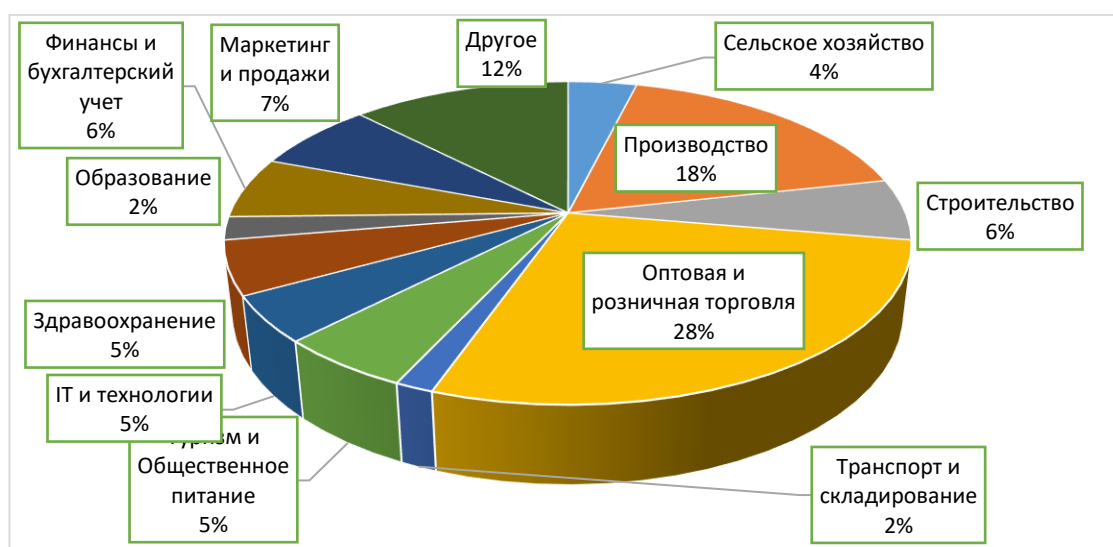


Рисунок 2. 7. Распределение компаний -респондентов по сферам деятельности

Источник: выполнено автором по результатам исследования

В соответствии с опытом работы компаний на рынке, они были сгруппированы, как показано на рисунке (2.8.). Более половины компаний (64,6%) работают на рынке более 10 лет. Более длительный период деятельности позволил респондентам лучше разбираться в интересующих нас вопросах.

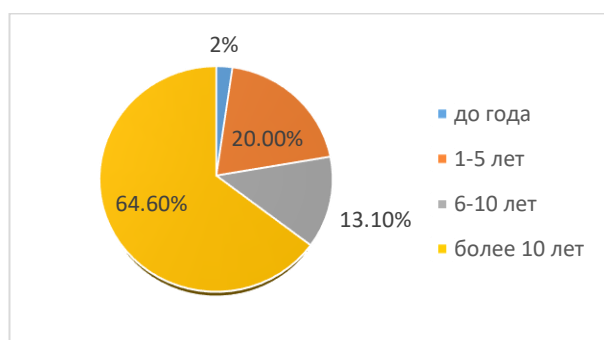


Рисунок 2. 8. Опыт деятельности компаний-респондентов

Источник: выполнено автором по результатам исследования

По численности работников компании охватили все типы предприятий. Так, наибольший удельный вес – 29,2% респондентов – имеют численность работников от 10 до 49 человек, что соответствует категории малых предприятий. 28,5% компаний-респондентов имеют численность сотрудников от 0 до 9 человек, 23,1% - средние предприятия (50 – 249 работников), а еще 19,2% — это компании с численностью сотрудников 250 человек и более.

Согласно годовому обороту, основная часть респондентов — это компании с оборотом до 18 млн леев, что составляет около половины от общего числа опрошенных – 46,2%. С другой стороны, 30,8% респондентов указали годовой доход более 100 млн леев. Таким образом, мы смогли создать профиль компании-респондента. (Таблица 2. 5.)

Таблица 2. 5. Профиль компании-респондента

Nr d/o	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%
4.	Годовой доход	До 18 миллионов лей	46,2%
5.	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. Так, по официальным статистическим данным за 2023 год, (BNS, 2025) больше всего предприятий было в секторе оптовой и розничной торговли (33,1%), средняя численность работников на предприятии составляет 8,45 человек, средний доход от продаж на предприятие составляет 9,97 млн леев (до 18 млн леев), а 60,3% экономических агентов расположены в муниципии Кишинэу.

Вторая группа вопросов касалась определения степени осведомленности респондентов в вопросах, связанных с бизнес-моделями. Мы посчитали, что следующие два вопроса, достаточны, чтобы понять, степень осведомленности респондентов о интересующей нас тематике. Ответы на эти вопросы важны для понимания того, насколько компетентны респонденты в данном вопросе и насколько релевантными можно считать ответы на последующие вопросы.

Чтобы выжить и процветать в нестабильной среде, компаниям приходится постоянно подвергать сомнению устоявшиеся процедуры и процессы. Однако, предприятия часто не знакомы с концепцией бизнес-модели и уделяют мало внимания ее инновациям (Kutscha,

2016). На вопрос об уровне осведомленности респондентов относительно бизнес-моделей в целом ответы представлены на рисунке 2.9.

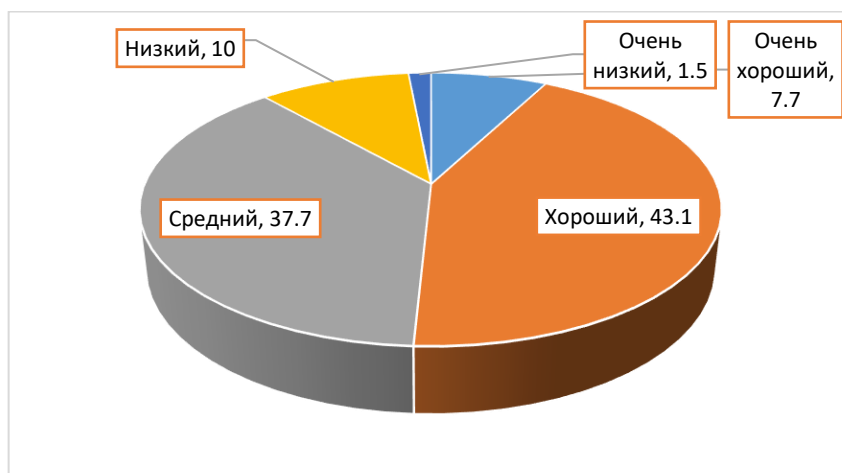


Рисунок 2. 9. Ответы респондентов на вопрос «Какой у Вас уровень знания различных бизнес-моделей?» (%)

Источник: выполнено автором по результатам исследования

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 солидными знаниями в этой области. С другой стороны, 11,5% считают, что им еще многому предстоит научиться в этой области, поскольку их знания низкие или даже очень низкие. Средний уровень знаний свидетельствует о том, что респонденты обладают знаниями в данной области, но не считают себя экспертами в этом вопросе. При этом, их профессиональные навыки, по нашему мнению, достаточны для того, чтобы компетентно ответить на поставленные нами вопросы. Нам также было интересно узнать, какие модели им более знакомы. Респондентам был предложен ряд бизнес-моделей, и им нужно было выбрать те из них, с которыми они были знакомы. Они также могли дополнить список другими моделями, которые им известны, но отсутствуют в перечне. Ответы сгруппировались, как показано на рисунке 2.10.

Анализируя ответы на Рисунке 2.10 можно отметить, что респонденты лучше знакомы с традиционными бизнес-моделями, такими как: прямые продажи – об этом упомянули 81,4% респондентов; модель франчайзинга – 51,9 % знакомы с ней; Модель электронной коммерции - 50,4% и модель посредничества упомянули 43,1% респондентов. С другой стороны, такие модели, как Freemium или White label, менее известны респондентам: только 7,8% и 3,1%, соответственно указали, что знакомы с ними. Хотя сама идея этих моделей, безусловно, знакома респондентам, они, вероятно, не знали точного их

названия. Говоря о сути модели Freemium, отметим, что она представляет собой новую бизнес-модель, все чаще используемую компаниями на рынке программного обеспечения, и подразумевает предложение клиентам как бесплатной базовой версии, так и платной премиум-версии услуги или продукта. Наличие бесплатной версии может снизить неопределенность клиентов относительно оценки коммерческого программного обеспечения и использовать сетевой эффект для увеличения прибыли фирмы. Однако, модель Freemium может также иметь эффект каннибализации, который может повлиять на прибыль. Поэтому компания должна определить оптимальный контент для бесплатной версии и оптимальную цену для премиум-версии, чтобы максимизировать свою прибыль (Wuhua et al., 2017). Бесплатное предложение способно привлечь максимально возможное количество клиентов для компании. Как правило, меньшее число «премиум-клиентов», тех, кто платит, генерируют доход, который также перекрестно финансирует бесплатное предложение (BMI LAB AG). Таким образом, компания, работающая по модели Freemium, предлагает два направления услуг: базовую версию, которая бесплатна; полная версия – за которую нужно заплатить. Например, у Dropbox есть базовая версия с ограниченным пространством хостинга, которая предлагается клиентам бесплатно. Однако затем у клиентов есть возможность приобрести подписку на больший объем хранилища.

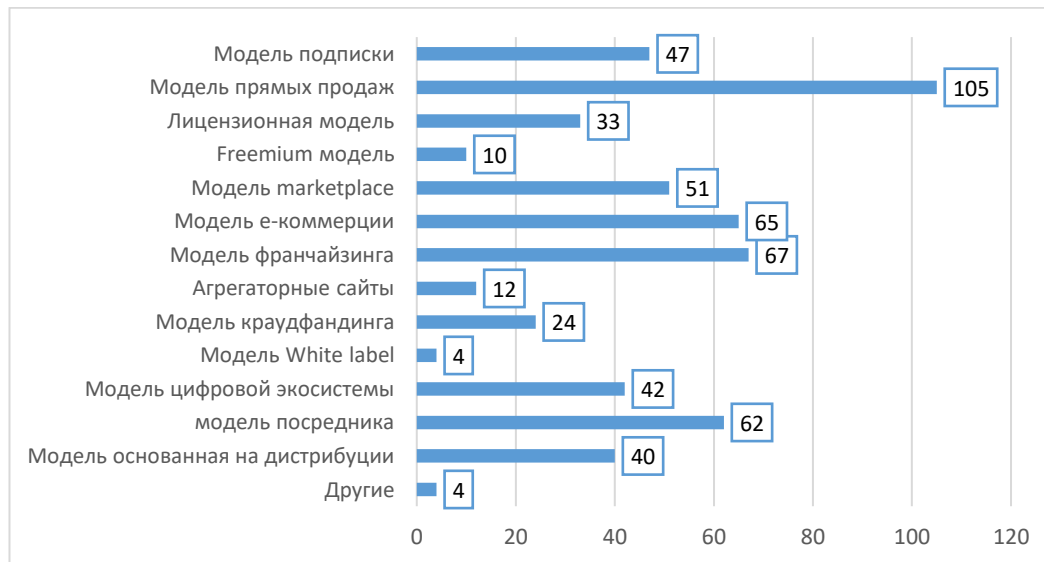


Рисунок 2.10. Типы бизнес-моделей, с которыми знакомы респонденты (респонденты могли выбрать неограниченное количество ответов: всё что им знакомо)

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Модель White Label — это формат партнерства «без лейбла», то есть без бренда. Особенно подходит для дизайнерских компаний, рекламных агентств, PR и маркетинга полного цикла. Проще говоря, есть компании, которые производят только продукцию без

упаковки и сами не претендуют на ее продажу конечному потребителю. Их главная цель — найти компанию, которая сможет упаковать все это под своим брендом и продвигать самостоятельно. Например, Google предлагает клиентам настраиваемую версию своей поисковой системы, которую они могут разместить на своих веб-сайтах или в блогах. Это позволяет веб-сайтам использовать алгоритмы поиска Google для своего контента и предоставлять посетителям быстрый способ поиска по контенту определенных веб-сайтов. Владелец сайта может выбрать, какие страницы будет отображать поисковая система, и установить их приоритетность (BMI LAB AG).

Мы также хотели выяснить, различается ли восприятие и знание бизнес-моделей в разных компаниях в зависимости от сферы деятельности компании, ее размера и опыта работы на рынке. Результаты представлены в Приложении 11 (Рисунки A11.1 – A11.3.)

Из Приложения мы видим, что в большинстве случаев респонденты из разных сфер деятельности считают себя знакомыми с бизнес-моделями, без существенных различий, а среднее значение ответов приблизительно равно средневзвешенному значению для всех предприятий. Исключением являются сферы ИТ и образования, где среднее значение превышает общий средний показатель. Что касается опыта работы компаний, то результаты оказались для нас неожиданными. Так, компании, работающие менее года, считают, что они хорошо знакомы с бизнес-моделями, средний показатель у них самый высокий — 3,67 по сравнению с общим средневзвешенным показателем, который составляет 3,45. Руководители крупных предприятий лучше других типов предприятий (средних, малых, микро) знают, что такое бизнес-модели и что они собой представляют.

Что касается конкретных моделей, с которыми знакомы компании, мы не обнаружили существенных различий между различными сферами деятельности компании, ее размером или опытом работы на рынке.

Бизнес-среда, в которой работают компании, постоянно меняется, поэтому они редко добиваются успеха долгое время, оставаясь неизменными из года в год. Только те компании, которые способны адаптироваться к постоянно меняющейся среде, демонстрируя гибкость и адаптивность, могут оставаться жизнеспособными и прибыльными. Но простой адаптивности недостаточно. Гораздо важнее, на наш взгляд, является способность компаний предвидеть изменения, которые произойдут в среде, в которой они работают, чтобы быть к ним готовыми, иметь план и действовать соответствующим образом (Cotelnic et al., 2025). Чтобы добиться этого, компаниям необходимо отслеживать, что происходит в бизнес-среде, чтобы выявлять проблемы или препятствия, которые могут помешать росту и успеху компании. В то же время, вызовы не обязательно разрушительны. Зачастую это

представляет компаниям возможность повысить свою устойчивость, оптимизировать процессы и достичь своих целей. 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. 2.11.).

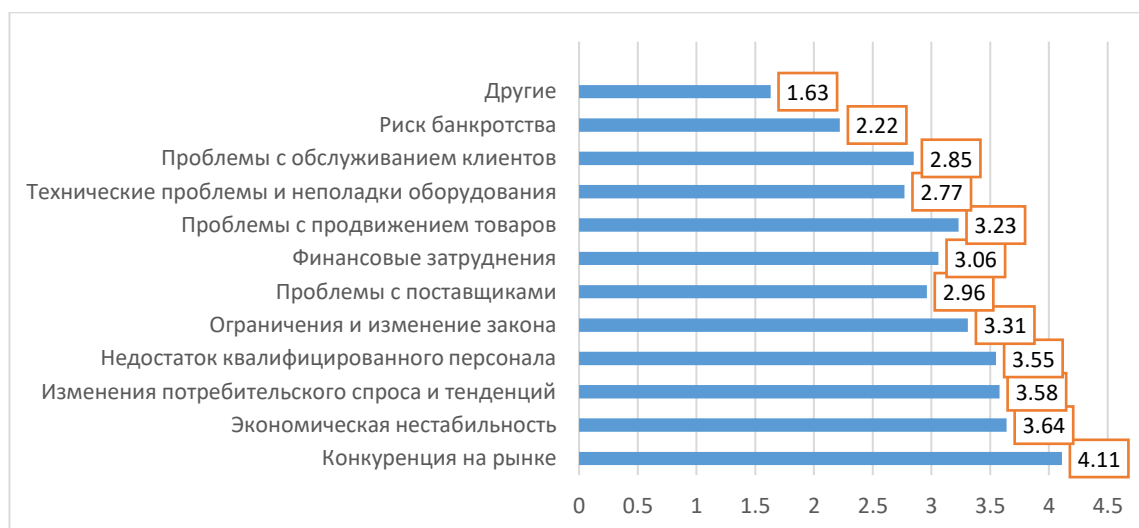


Рисунок 2.11. Степень, в которой компании-респонденты сталкиваются с вызовами и проблемами

Источник: выполнено автором по результатам 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*. Это логично, учитывая, что постоянно меняющиеся рыночные условия, экономическая волатильность обычно оказывают существенное влияние на эффективность бизнеса, а такие факторы, как инфляция, рецессия, обменные курсы и государственная политика, могут создавать значительные проблемы. В таких ситуациях компании должны получать информацию из надежных источников и иметь планы действий на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы справиться с экономическими колебаниями.

Требования и предпочтения клиентов представляют собой еще одну существенную проблему, которую отмечают компании (в среднем 3,58). Ожидания клиентов постоянно меняются под влиянием таких факторов, как технологии, культура, социальные сети и

экологические проблемы. Компании должны предлагать высококачественную продукцию и исключительное обслуживание клиентов, чтобы удерживать и привлекать клиентов, а для этого необходимо знать свою целевую аудиторию, ее потребности и ожидания от продукта или услуги компании. Опросы, интервью, анализы и отзывы клиентов могут служить инструментами, используемыми компаниями для изучения предпочтений своих потребителей. 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. Компании недостаточно просто найти работника с необходимой квалификацией, все более важным становится, чтобы человек хорошо вписывался в культуру и цели организации. Удержание хороших сотрудников более чем важно: заинтересованный и опытный персонал бесценен. Однако, удержание сотрудников становится серьезной проблемой для многих компаний, и такие факторы, как удовлетворенность работой, карьерный рост и баланс между работой и личной жизнью, играют все более важную роль.

Респонденты также упомянули другие, не менее важные проблемы в своей работе, такие как: изменения в законодательстве, проблемы с поставщиками и другие, но которые получили более низкую среднюю оценку, поэтому их влияние было признано более слабым.

В Приложении 11. представлены зависимости между вызовами и проблемами, с которыми сталкиваются компании – респонденты от сферы деятельности (рис. A11.4.), от возраста компании (рис. A11.5.), от размера компании (рис. A11.6.). Даже если средняя оценка этих проблем по этим показателям немного различается, отклонение от общего средневзвешенного значения незначительно, что позволяет нам сделать вывод о том, что проблемы и трудности, с которыми сталкиваются компании, не сильно различаются в зависимости от отрасли, в которой они работают, их размера и опыта работы на рынке. Во многом это зависит от региона, в котором они расположены, и специфики периода, в котором они функционируют.

Следующий вопрос, который мы задали респондентам, согласуется с предыдущим, и также 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. Мы спросили респондентов, определить, какие, по их мнению, факторы определили изменения в бизнес-модели компании, в которой они работают, предоставив респондентам возможность выбрать несколько ответов (рис. 2.12.).

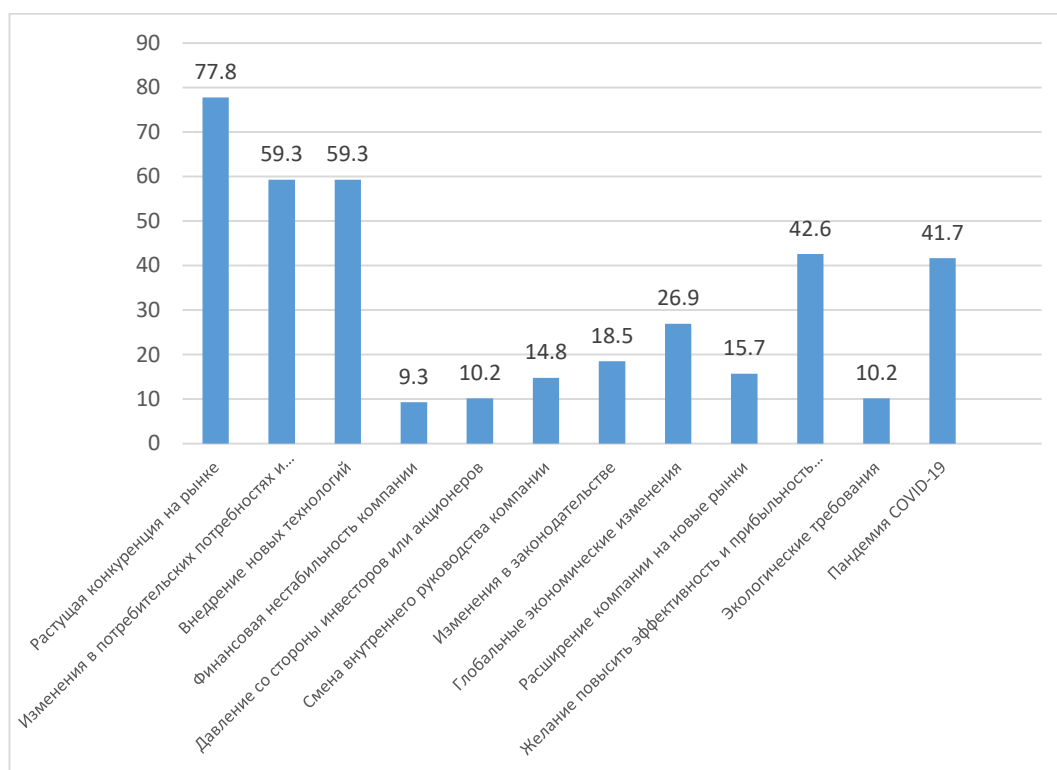


Рисунок 2.12. Факторы, определившие изменения в бизнес-модели (% случаев)

Источник: выполнено 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 являются другим важным фактором, определяющим необходимость изменений в бизнес-моделях (59,3%). Это понятно, учитывая, что предпочтения потребителей и покупательское поведение постоянно меняются, растет спрос на персонализированный опыт и бесперебойное многоканальное взаимодействие. Логично, и необходимо, чтобы компании реагировали на эти требования, чтобы оставаться актуальными и привлекательными для своей целевой аудитории.

Внедрение новых технологий является 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.

По мнению респондентов, (42,6 %), важнейшим фактором для инициирования процесса изменений является стремление *повысить эффективность и прибыльность бизнеса*. Все компании хотят улучшить свою деятельность, и по этой причине вклад бизнес-моделей в эффективность работы компании также привлек большое внимание в научной литературе (Karimi et al., 2016). Практика компаний предлагает нам положительные примеры, демонстрирующие их связь с эффективностью. Классическими примерами в этом отношении являются Dell (в компьютерной отрасли), Wal-Mart (розничная торговля), Uber (транспорт), которые разработали новую модель бизнеса путем внедрения или реорганизации ключевых компонентов существующих бизнес-моделей в соответствующих отраслях (Latifi et al., 2021). Однако, есть и примеры компаний, которым не удалось добиться улучшения показателей за счет трансформации своей бизнес-модели (например, предложение Bolkloot от IKEA по сборным домам). Вот почему компании важно знать, как и когда внедрять инновации в бизнес-модель. И это серьезный вызов для руководителей компаний.

Важным фактором пересмотра деловой активности и переосмысления способов ведения бизнеса также стала *пандемия COVID-19*, на которую указали более трети опрошенных (41,7%). Пандемия стала проверкой организационной гибкости, нарушив работу практически всех предприятий по всему миру. Согласно исследованию, проведенному McKinsey, компании отреагировали на ряд изменений, связанных с COVID-19, гораздо быстрее, чем они когда-либо считали возможным до кризиса (McKinsey, 2019). Большинство изменений, вызванных COVID-19, связаны с ростом цифровизации, и в настоящее время компании гораздо больше инвестируют в технологии, переориентируя весь бизнес на цифровые технологии. (Gafencu, 2023). Таким образом, мы обнаружили, что факторы, побуждающие компании Республики Молдова инициировать преобразования в своей бизнес-модели, принципиально не отличаются от тех, которые упоминаются в научной литературе по этой теме. Исследование особенностей влияния определенных, специфичных для отдельных отраслей факторов показало, что их не существует (рис. A11.7 – A11.9.). Факторы, которые диктуют компаниям необходимость осуществить трансформацию бизнес-моделей, одинаковы для определенного региона (например, Республики Молдова). Отличается 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. Это исходит из результатов эмпирического исследования, представленных в рис.2.12, где очевидными являются перечисленные факторы, набравшие наибольшее количество пунктов.

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. 2.13.)

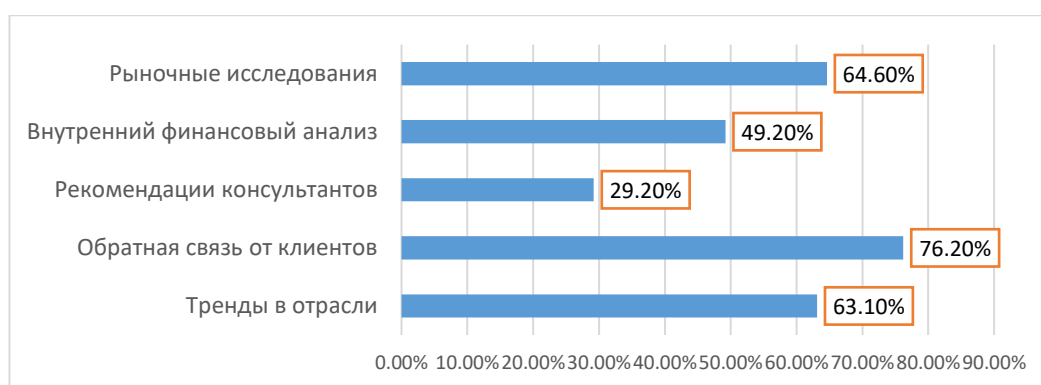


Рисунок 2.13. Наиболее используемые респондентами источники информации для принятия решений, связанных с изменениями в бизнес-модели (% случаев)

Источник: выполнено автором по результатам 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. Внутренние источники представляют собой информацию, которую компании собирают и генерируют в ходе своих собственных бизнес-операций, таких как: продажи, маркетинг, финансы, обслуживание клиентов и разработка продукции. Так, 49,2% компаний провели внутренний финансовый анализ, отслеживая динамику основных финансовых показателей, выявляя возможности достижения желаемых изменений. Внутренняя информация помогает компаниям выявлять сильные и слабые стороны, а также понимать потребности и предпочтения клиентов. Несмотря на то, что внутренние данные могут предоставить ценную информацию о результатах деятельности компании и помочь выявить области для улучшения, внутренних источников недостаточно для принятия стратегических решений. Их всегда необходимо дополнять внешними источниками данных. Внешние данные — это информация, которую компании получают из внешних источников,

таких как конкуренты, отраслевые тенденции, исследования рынка, отзывы клиентов и социальные сети. Внешние данные помогают компании выявлять возможности и угрозы, а также получать представление о рынке и целевой аудитории. Респонденты отметили, что перед принятием стратегических решений они изучали рынок (64,6% компаний), учитывали отзывы клиентов (76,2%), обращались к консультантам и прислушивались к их рекомендациям (29,2%), изучали тенденции отрасли, в которой они работают (63,1%). Однако внешние данные также имеют некоторые проблемы, такие как точность, непоследовательность или нерелевантность. Поэтому, всегда следует оценивать и фильтровать внешние источники данных на основе их качества, достоверности и релевантности.

Ответы респондентов подтверждают, что перед принятием стратегических решений, таких как внесение изменений в существующую бизнес-модель, они документируются, используя как внутренние, так и внешние источники. Преобладание определенных источников в зависимости от области деятельности предприятия, возраста компании и размера прослеживается на рисунках A11.10 – A11.12.

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 респондентам и ответы в обобщенном виде представили на рисунке 2.14.

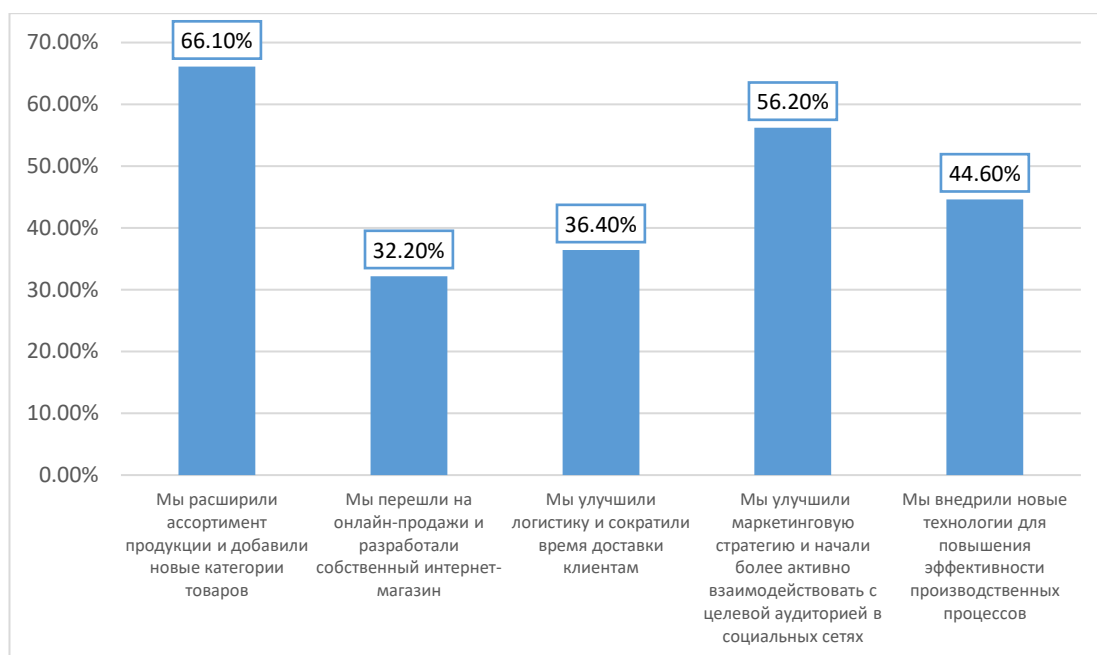


Рисунок 2.14. Конкретные изменения, внесенные в бизнес-модель компаниями-респондентами (% случаев)

Источник: выполнено автором по результатам исследования

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. Одним из методов работы является постоянный мониторинг ассортимента товаров и его расширение при необходимости. Расширение ассортимента продукции одновременно охватывает целый перечень потребностей бизнеса, в том числе:

- ✓ увеличение продаж: новые клиенты, заинтересованные в обновленном ассортименте, увеличивают прибыль.
- ✓ потребности и желания существующих клиентов удовлетворяются новыми продуктами.
- ✓ за счет расширения ассортимента продукции появляются новые рынки сбыта, что позволяет компании увеличивать клиентскую базу.
- ✓ минимизация рисков, связанных с зависимостью от продукта или категории, а также сезонностью;
- ✓ повышение конкурентоспособности: диверсификация продуктовой линейки дает преимущество перед другими компаниями.
- ✓ повышение лояльности клиентов: большее количество продуктов может лучше удовлетворить клиентов;
- ✓ расширение ассортимента позволяет оптимизировать складские запасы, поскольку продукция будет заменяться или пополняться.
- ✓ имидж бренда укрепляется, поскольку потребители видят, что компания готова предложить им больше товаров и услуг.

Еще одно изменение, которое внесли компании (56,2%), — улучшение маркетинговой стратегии. Мы согласны, что это абсолютно необходимое изменение в нестабильной обстановке. Тщательно разработанный маркетинговый план представляет собой подробную дорожную карту, которая может существенно изменить корпоративный ландшафт в ближайшие периоды за счет повышения узнаваемости бренда и увеличения видимости, тем самым способствуя увеличению продаж и доли рынка; привлечение и лояльность клиентов; продвижение инноваций и постоянное совершенствование маркетинговых стратегий, чтобы оставаться на шаг впереди конкурентов и т. д. Внедряя маркетинговые инновации, компании могут дифференцироваться среди конкурентов и выделиться на рынке.

Внедрение новых технологий (44,6%) абсолютно объяснимо в век технологий. Стремительный технологический прогресс привел к значительным изменениям и развитию бизнеса. Развитие технологий и инновации бизнес-моделей неразрывно связаны с внедрением новых рыночных решений. Таким образом, связь между этими двумя понятиями нельзя отрицать. Технологии не означают инновации в бизнесе, напротив, бизнес-модель пытается внедрить новые технологии для развития бизнеса.

Цифровые технологии (например, технологии Индустрии 4.0, Интернет вещей, облачные вычисления, большие данные, блокчейн и т. д.) оказывают глубокое влияние на деятельность и процессы компаний, что приводит к изменениям в механизмах создания, предоставления и получения ценности компаниями. 32,2% респондентов отметили, что, в связи с этим, они разработали собственный интернет-магазин.

Безусловно, изменения, внесенные компаниями в бизнес - модели, зависят от области деятельности компании, от размера предприятия. Это подтверждают и результаты исследования (рис. A11.13 – A11.15.)

Оптимальные инструменты для трансформации бизнеса охватывают широкий спектр методологий, включая Lean, Agile и Design Thinking, а также цифровые технологии, такие как искусственный интеллект, облачные вычисления и Интернет вещей. Кроме того, реинжиниринг бизнес-процессов и управление изменениями способствуют комплексной трансформации. Эти инструменты позволяют организациям внедрять инновации, повышать эффективность и укреплять устойчивость, что, в конечном итоге, приводит к успешным преобразованиям и устойчивому росту (Athanasopoulou, 2020). Мы задали этот вопрос респондентам, чтобы определить, какие инструменты они чаще всего используют для трансформации или разработки своей бизнес-модели. Результаты представлены на рисунке 2.15.

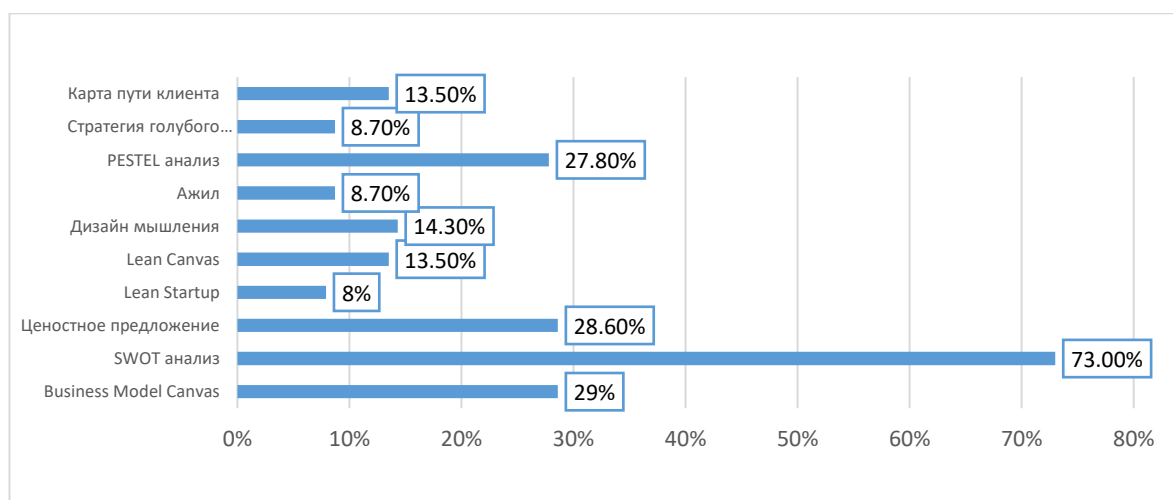


Рисунок 2.15. Инструменты, которые используют респонденты для разработки (трансформации) бизнес-модели компании (% случаев)

Источник: выполнено автором по результатам исследования

В заданном нами вопросе респондентам была предоставлена возможность выбрать максимум 5 инструментов из предложенных нами и дополнить список, если того, что они используют, в этом списке нет. Ответы оказались весьма разрозненными, а инструментами, чаще всего используемыми респондентами, оказались SWOT-анализ (73,0%), бизнес-модель Canvas (29%) и анализ ценностного предложения (28,6%).

Преимущества трансформации бизнеса имеют решающее значение в современной динамичной деловой среде, поскольку технологии стали важнейшим активом во всех отраслях. От облачного хранилища и передовых программных решений до надежных баз данных и передового искусственного интеллекта. Организации используют цифровые инструменты для связи с важными клиентами и партнерами. Несмотря на эту зависимость, многие лидеры отрасли сталкиваются с ограничениями из-за устаревших систем, которые препятствуют эффективности и инновациям. Мы спросили респондентов, используют ли они новые технологии (например, искусственный интеллект, блокчейн, Интернет вещей) и как они оценивают степень их интеграции в бизнес-модель компании, в которой они работают. Лишь 22,3% оценили степень интеграции новых технологий, как очень высокую и высокую. Некоторые респонденты (40,0%) считают этот уровень умеренным для компаний, в которых они работают. 37,7 % компаний считают, что они используют эти технологии в минимальной степени, или не используют их вовсе. Мы полагаем, что это можно объяснить сложностью процесса. Прежде чем использовать новые технологии, компании должны оценить свою готовность и способность их принять и использовать. Это включает в себя оценку текущего инновационного портфеля, стратегии, культуры, процессов и ресурсов, а также выявление любых пробелов или барьеров, которые могут помешать усилиям по интеграции. Также важно понимать потребности, болевые точки и ожидания клиентов, а также то, как новые технологии могут их удовлетворить или создать новые ценностные предложения.

В современном быстро меняющемся мире, где главенствуют технологии, трансформация бизнеса — это уже не просто возможность, а необходимость. Компании, которые осуществляют трансформацию, имеют больше возможностей адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, соответствовать ожиданиям клиентов и достигать устойчивого роста. Очевидно, что, внедряя какие-либо изменения, компании ожидают повышения производительности, увеличения количества клиентов, объема продаж за счет предложения новых или улучшенных ценностных предложений, снижения издержек за счет

оптимизации структуры затрат и, как следствие, увеличения прибыли (Dorogaia, 2023). В этом контексте мы задали следующий вопрос, с помощью которого хотели выяснить, какие преимущества принесла компаниям-респондентам трансформация бизнес-модели. Ответы обобщены на рисунке 2.16.

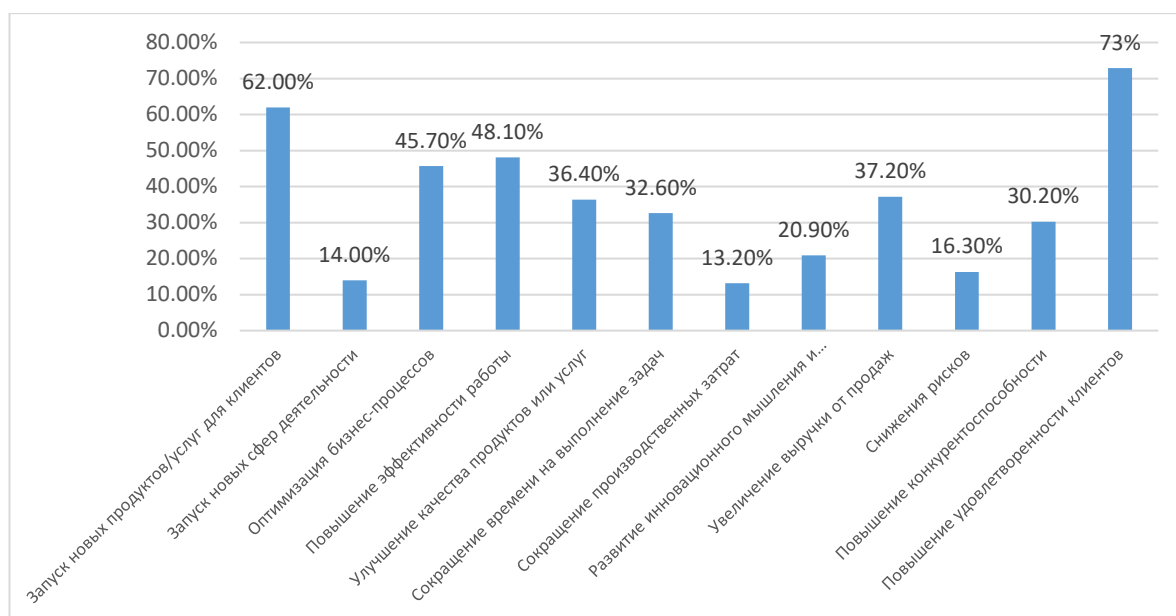


Рисунок 2.16. Преимущества новых бизнес - моделей по мнению респондентов (% случаев)

Источник: выполнено автором по результатам исследования

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, повышать их лояльность, генерировать больше источников дохода, устранять отходы, повышать эффективность и улучшить прибыльность. Мы надеемся, что все это поможет компаниям развивать культуру инноваций и обучения, получить конкурентное преимущество, увеличить долю рынка и обеспечить долгосрочную устойчивость.

Результаты исследования показали, что преимущества, которые принесла новая бизнес-модель компаниям-респондентов (рис. А11.16. – А11.18) имеет некоторые отличия в зависимости от области деятельности компаний. Если рассматривать эти отличия в зависимости от размера и опыта деятельности компаний, они несущественны.

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, что в конечном итоге, приводит к усилению конкурентных преимуществ и содействия быстрой адаптации к изменениям рынка*. Это исходит из результатов эмпирического исследования, представленных в рис.2.16, где очевидными являются перечисленные преимущества в результате осуществленных трансформаций, набравшие наибольшее количество пунктов.

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. 2.17.). Согласно мнению респондентов, ключевой проблемой являются вопросы, связанные с человеческими ресурсами, а точнее, обучение персонала. Эту проблему упомянули 63,3% респондентов. Мы согласны с тем, что роль сотрудников в организационных изменениях и внедрении новой бизнес-модели очень важна, а человеческие ресурсы представляются существенным фактором организационных изменений, иногда, являясь и самым большим препятствием на пути к достижению изменений (Smith, 2005). Мы считаем, что можем рассматривать это скорее, как необходимость, а не как проблему. Важно разработать программу перекрестного обучения для повышения квалификации существующих сотрудников и подготовки их к новым задачам.



Рисунок 2.17. Проблемы, с которыми столкнулись компании-респонденты при внедрении инновационной бизнес-модели (% случаев)

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Высокие затраты на внедрение ожидаемых инноваций посчитали важной проблемой 32,0% опрошенных. Еще одна проблема, с которой сталкиваются все компании, намеревающиеся внедрить те или иные изменения, — это сопротивление сотрудников. Они могут сопротивляться переменам из-за неопределенности, страха потерять работу или дискомфорта от новых методов. 28,9% респондентов отметили, что столкнулись с сопротивлением со стороны сотрудников в процессе внедрения изменений. Это может затруднить реализацию и нарушить работу. Чтобы избежать серьезных проблем, которые могут сделать невозможным внедрение предлагаемых изменений, даже если они крайне необходимы и полезны, необходимо, прежде всего, способствовать развитию коммуникации и вовлеченности: менеджеры должны четко донести до каждой из заинтересованных сторон преимущества новой модели. Сотрудники должны быть вовлечены в процесс принятия решений, чтобы развивать у них чувство причастности к этим изменениям. И последнее, но не менее важное: крайне важно обучать и оказывать помощь сотрудникам, внедряя комплексные программы обучения, чтобы обеспечить сотрудников необходимыми навыками и знаниями.

Риск неудачной реализации является проблемой для 30,5% респондентов. Одного лишь желания внести изменения в работу компании недостаточно для обеспечения успеха. Обеспокоенность респондентов понятна. Неудачные изменения — это больше, чем просто неудачи, это потенциальные дестабилизаторы, последствия которых могут варьировать от финансовых потерь до потери репутации. Неудачное изменение может привести к потере доверия клиентов, снижению морального духа сотрудников и, в конечном итоге, к снижению конкурентоспособности организации. Чтобы избежать краха бизнеса, компании важно выявлять и оценивать потенциальные риски, которые могут повлиять на бизнес. Отсутствие опыта эффективного внедрения новых бизнес-моделей может способствовать провалу, которого опасаются респонденты. Об этом говорят 40,6% опрошенных. В этом случае компании целесообразно нанять экспертов или консультантов, обладающих как необходимыми навыками, так и достаточным опытом для максимально эффективного проведения преобразований.

Рассмотрение проблем, с которыми столкнулись компании-респонденты при внедрении инновационной бизнес-модели в зависимости от области деятельности, возраста и размера предприятия (рис. A11.19 – A11.21), позволило констатировать отдельные небольшие отличия в приоритетности выделенных проблем.

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. Считаем доказанной эту гипотезу, учитывая, что результаты эмпирического исследования выделяют в качестве основных препятствий (Рисунок 2.17) для реализации трансформации компании именно эти факторы.

Результаты преобразований, достигнутые компаниями, в которых работают респонденты, мы считаем в целом удовлетворительными (рис. 2.18.).

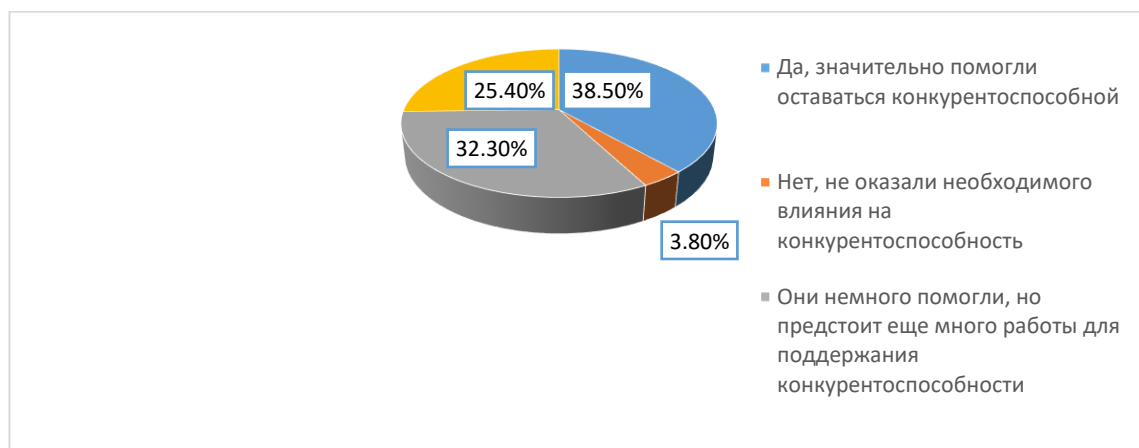


Рисунок 2. 18. Влияние трансформации бизнес-модели по мнению респондентов

Источник: выполнено автором по результатам исследования

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 (Baum, 2024). 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.

Рассмотрение ответов на этот вопрос по областям деятельности компаний-респондентов (рис. А11.22) показал, что компании, занимающиеся образованием и сельским хозяйством больше остальных довольны проведенными ими изменениями в бизнес-моделях, считая, что они значительно помогли им оставаться конкурентоспособными. Даже если только 3,8% респондентов указали, что проведенные ими изменения не оказали

необходимого влияния на конкурентоспособность, большинство из них также относятся к сельскому хозяйству. Самые недовольные – это предприятия имеющий небольшой опыт деятельности на рынке (рис. А11.23): до года – 33,3% предприятий; 1-5 лет – 15,4%. Ни одно предприятие с большим опытом не высказалось в пользу ответа «не оказали необходимого влияния на конкурентоспособность». Это может свидетельствовать о том, что опыт работы играет важную роль в идентификации необходимых компании изменений и эффективному их проведению. Результаты аналогичны для микро и малых предприятий (рис. А11.24), которые проявили неудовлетворенность проведенными изменениями в то время, как ни один представитель средних и больших компании не выбрал этот ответ. Возможно, большее количество управляемых работников возлагает больше ответственности на руководителей, и они тщательнее продумывают необходимые изменения в бизнес - моделях.

Проведенное исследование убедило нас в том, что бизнес-модель представляет собой теоретическую основу для формулирования и внедрения инновационной стратегии, которая создает ценность для организаций. Сегодня конкуренция за создание стоимости вышла на новый уровень, поскольку инновации в бизнес-моделях стали новой составляющей стратегии. Компании все чаще сосредотачиваются на внедрении инноваций в свои бизнес-модели, а не на разработке новых продуктов и технологий, чтобы создать большую ценность для бизнеса. Если инновации являются сутью создания стоимости, то максимизация эффективности инноваций должна стать основной стратегической целью руководителей бизнеса.

2.4. Выводы по 2-ой главе

В этой главе подчеркиваем, значительный рост интереса к феномену «бизнес-модель», по сравнению с известным понятием «стратегия компании». Приводим основные отличия этих двух понятий. Подчеркиваем, что бизнес-модели фокусируются преимущественно на изучении того, как сочетаются внутренние элементы компании, а стратегии - на изучении того, как компания взаимодействует с внешней средой. Бизнес-модели рассчитаны на устойчивость и долговечность. Стратегии могут развиваться и меняться, в зависимости от рыночных условий. В главе проведен анализ эволюции научных исследований по стратегическому менеджменту, которые демонстрируют его переход от статической концепции к проактивной динамической системе и представлены пять этапов эволюции концепции стратегического менеджмента.

Также нами представлена и описана методология исследования, ориентирующая организацию на построение модели, соответствующей вызовам бизнес – среды. Представлен общий алгоритм исследования, предполагающий, как исследование теоретических

концепций, так и проведение эмпирического исследования. В качестве эмпирического метода исследования был выбран опрос с использованием анкеты.

В этой главе представлены результаты опроса 130 руководителей предприятий и сделаны соответствующие выводы. Результаты анкетирования, примененного в исследовании, позволили выявить основные проблемы, с которыми сталкиваются компании, работающие в турбулентной деловой среде, характерной для Республики Молдова. Среди наиболее часто упоминаемых трудностей: возросшая конкуренция, экономическая нестабильность, изменение потребительских предпочтений, а также нехватка квалифицированных кадров.

Исследование также выявило основные факторы, побуждающие менеджеров инициировать трансформацию бизнес-модели. К ним относятся: возросшая конкуренция на рынке, изменение поведения и ожиданий потребителей, необходимость внедрения новых технологий и желание повысить эффективность и прибыльность организации. Перед внедрением крупных изменений компании прибегают к тщательному документированию, используя как внутренние, так и внешние источники, чтобы снизить риски, связанные с возможной неэффективной реструктуризацией.

Инновационные преобразования, принятые анализируемыми компаниями, разнообразны, наиболее распространенными являются: расширение ассортимента продукции и услуг, оптимизация маркетинговой стратегии и внедрение современных технологий. В процессе трансформации менеджеры часто использовали такие управленческие инструменты, как SWOT-анализ, модель CANVAS и анализ ценностного предложения. Реализация этих преобразований дала заметные положительные эффекты: повышение удовлетворенности клиентов, повышение операционной эффективности, запуск новых продуктов и оптимизация внутренних процессов. Однако процесс преобразования не обошелся без проблем. Среди возникших проблем: высокие финансовые затраты, сопротивление сотрудников изменениям и отсутствие опыта управления процессами организационных преобразований. Оценка влияния преобразований на конкурентоспособность компаний выявила, что большинство удовлетворены полученными результатами.

Результаты опроса позволили нам подтвердить три исследовательские гипотезы. Также мы считаем результаты исследования удовлетворительными, предоставляющими прочную основу для понимания динамики адаптации бизнес-моделей в контексте текущей экономической среды в Республике Молдова.

3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ БИЗНЕС – МОДЕЛИ В КОМПАНИИ, КАК ПРОЦЕСС ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

3.1. Анализ существующей бизнес – модели KAMOTO SRL. Определение возможностей для инновационного преобразования

Следуя разработанному нами алгоритму трансформации бизнес-моделей (рис. 2.5.), мы последовательно прошли каждый из указанных этапов для компании KAMOTO SRL. Далее охарактеризуем их.

1. *Формирование шаблона существующей бизнес-модели (Формализация существующей бизнес – модели).* Мы считаем, что для успешного ведения бизнеса важно понимать, как работает текущая бизнес-модель компании и как она обеспечивает ценность для клиентов, заинтересованных сторон и общества. В связи с этим, посчитали целесообразным использовать такие бизнес-инструменты, как «Business Model Canvas» и «Balanced Scorecard». Придерживаемся мнения, что эти инструменты дополняют друг друга и должны использоваться вместе для описания текущей бизнес-модели компании, выявления ее сильных и слабых сторон, а также для изучения новых возможностей для инноваций и дифференциации.

Business Model Canvas в концепции авторов А. Остервальдтер и И. Пинье (Остервальдтер et al., 2019), является полезной основой, как при описании и анализе, так и при проектировании бизнес-модели. В основе концепции лежит идея выделения двух групп факторов: затрат и результатов. Цель использования такого инструмента - сократить затратные факторы, которые теряют актуальность в новых экономических условиях, и увеличить затратные факторы, которые позволят добиться роста результатов в будущем. Структурно она состоит из девяти блоков, охватывающих ключевые аспекты бизнеса: ценностное предложение, клиентские сегменты, каналы, взаимоотношения с клиентами, потоки доходов, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнерства и структура затрат (рис. 3.1.).

Ключевые партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложение	Отношения с потребителями	Потребительские сегменты
	Ключевые ресурсы		Каналы сбыта	
Структура издержек			Потоки поступления доходов	

Рисунок 3.1. Структура бизнес-модели компании, согласно А. Остервальдтер и И.

Пинье

Источник: (Остервальдтер et al., 2019)

Исследуя деятельность компании KAMOTO SRL, мы разработали бизнес-модель, действующую с момента создания компании до 2019 года, следуя элементам, представленных на рисунке 3.1.

Основные элементы бизнес-модели компании KAMOTO SRL на 2013-2019г.

Ключевые партнеры: в число партнеров KAMOTO SRL входят поставщики продукции, китайские партнеры, индивидуальные клиенты, практически отсутствуют дистрибьюторы; логистические компании (большая часть контрактов Moldcontainer Co SRL), коммерческие банки (B.C. OTP Bank S.A.) (Mobiasbank SRL)); арендодатели.

Основная деятельность компании включает, в основном, розничную торговлю сельскохозяйственной техникой, оборудованием и расходными материалами, узкий ассортимент – ассортиментный ряд 5 единиц, услуги продажного и после - продажного обслуживания осуществляются по требованию клиента.

Ключевые ресурсы: товары (небольшой ассортимент), строительные материалы, арендованные складские помещения, персонал, финансовые ресурсы (оборотный капитал).

Ценностное предложение: включает продажу электроинструментов; 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.

Взаимоотношения с клиентами: единичные продажи, взаимоотношения в пределах создания цепочек стоимости; работа с отзывами и рекламациями.

Каналы сбыта: прямые клиентские продажи; распродажи и ремонтно-техническое обслуживание по ценам ниже рыночных в рамках рекламных компаний, выставки и демонстрационные проекты;

Потребительские сегменты: частные предприниматели и население; B2B (официальные и «серые» дилеры, юридические лица).

Структура издержек: 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.

Потоки поступления доходов: 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 дистрибьютера.

2. После формирования шаблона существующей бизнес-модели и определения основных ее элементов, проведем *анализ этой модели и выявим основные проблемы и ограничивающие факторы бизнеса*. При определении показателей, характеризующих эффективность деятельности организаций, следует, на наш взгляд, опираться на концепцию сбалансированной системы показателей (ССП), которая, по мнению экспертов, помогает компании перевести видение и стратегию в измеримые цели и действия. Предложенная всемирно известными учеными Р. Нортоном и Д. Капланом (Каплан et al., 2017, pp. 110-112), она состоит из четырех перспектив, отражающих различные аспекты эффективности бизнеса: перспектива клиента, финансовая (показатели финансового состояния предприятия), клиентская (формирование отношений с клиентами), внутренние процессы (управление и регулирование бизнес-процессов), а также обучение и рост (развитие персонала организации). На ее основе исследователи разработали модель оценки эффективности бизнеса, отражающую баланс, который должен быть достигнут компанией в процессе стратегического управления между финансовыми и нефинансовыми показателями; основными и вспомогательными видами деятельности (в соответствии с цепочкой создания стоимости); параметрами степени влияния внутренних и внешних факторов организации на конкурентоспособность фирмы.

Мы считаем, что этот управленческий инструмент сегодня очень хорошо подходит для определения эффективности деятельности организации, а именно, за счет наличия как финансовых, так и нефинансовых показателей. Финансовые показатели существуют со времен зарождения бизнеса, являясь наиболее эффективным на тот момент средством оценки эффективности деятельности компании по отношению к конкурентам. В XXI веке многие ставят под сомнение почти исключительную зависимость компаний от финансовых показателей, полагая, что эти показатели служат, скорее средством отчетности о распоряжении средствами, доверенными руководству, чем средством определения будущего направления развития организации, и имеют ряд ограничений в этом отношении (Niven, 2006). Однако, ограничения финансовых показателей не означают отказа от их расчета и использования для оценки деятельности организации. Чрезмерное внимание к какой-либо конкретной области измерения часто приводит к плохим общим результатам. Прецеденты в бизнесе подтверждают эту позицию. Тем не менее, финансовая отчетность останется важным инструментом для организаций, поскольку, в конечном итоге, именно она определяет, приведут ли улучшения в области удовлетворенности клиентов, качества, инноваций и обучения сотрудников к улучшению финансовых показателей и созданию прибыли для акционеров.

Принимая тот факт, что сегодня все компании, независимо от сектора, в котором они работают, чувствуют необходимость более эффективно использовать свои ресурсы и постоянно оценивать заинтересованные стороны, чтобы противостоять конкуренции, становится все более важным понять, как инструменты стратегического управления, такие как ССП, могут быть полезны для улучшения организационной эффективности в компании для достижения стратегических целей (Emelian, 2023a).

Для того чтобы провести анализ текущей бизнес-модели компании KAMOTO SRL (датируемой 2019г), мы проанализировали её с точки зрения перечисленных компонентов.

Перспектива клиента. Анализируя деятельность KAMOTO SRL с точки зрения клиента, мы выявили следующие проблемы: задержки в обслуживании клиентов из-за неэффективной работы торговых агентов; недостатки мерчендайзинга, выражающиеся в неправильном размещении продукции на торговых площадях, как в собственных магазинах, так и в магазинах партнеров, не придавая значения визуальному фактору продажи, но и удобству доступа к продукции; отсутствие возможности осуществлять эффективный контроль за размещением продукции в магазинах; отсутствие базы данных покупателей, отсутствие механизма лояльности покупателей, путем предоставления им информации о появлении новинок в магазинах, поздравления с днем рождения, предоставления персональных скидок и др; отсутствие продвижения товара через социальные сети;

Перспектива внутренних бизнес-процессов предполагает определение ключевых процессов, в которых фирма должна демонстрировать эффективность, чтобы продолжать повышать ценность для удовлетворения клиентов и, следовательно, для увеличения прибыли. Мы полностью осознаем, что каждое из действий, которые мы предлагаем осуществить в целях повышения уровня удовлетворенности клиентов, увеличения доли рынка, потребует внесения некоторых изменений в конкретные внутренние процессы, которые помогут достичь предлагаемые действия, такие как реализация ценностного предложения компании. Наши усилия заключались в выявлении этих процессов и разработке наилучших возможных мер, которые помогут нам отслеживать прогресс в достижении намеченной цели. Выявление проблем, связанных с точкой зрения клиента, позволило нам выделить те внутренние процессы, которые требуют улучшения (Emelian, 2025). Мы их представили в Приложении 12.

Перспектива обучения и развития. Меры, принимаемые компанией, которые относятся к этой перспективе, считаются способствующими реализации трех других перспектив, поскольку достижение долгосрочных целей, с точки зрения клиентов, неизбежно ведет к внедрению новых технологий, оптимизации или развитию внутренних

процессов, а добиться этого можно только с помощью людей. Создание ценности сегодня во многом определяется влиянием человеческого капитала, а перспектива обучения предполагает выявление тех видов деятельности, которые создают эту ценность.

Анализ, проведенный на уровне предприятия, позволил нам выделить некоторые существующие проблемы, и, в контексте вышеизложенного, в рамках двух детальных перспектив, выдвинуть некоторые возможности для развития персонала. Таким образом, на начальном этапе, был проведен анализ текущих знаний сотрудников, включая продавцов и торговых представителей (ТП). Было выявлено, что многим сотрудникам не хватает четкого понимания своих обязанностей и полномочий, а также стандартов обслуживания и продаж, принятых в компании. Это особенно касалось новых сотрудников, которые сталкивались с трудностями в процессе адаптации и обучения. Этот вывод определил необходимость проведения обучения сотрудников, а также пересмотра должностных инструкций для каждого сотрудника.

Финансовая перспектива. Улучшение внутренних процессов для повышения удовлетворенности клиентов будет иметь ограниченную ценность, если мы не учтем их влияние на финансовые показатели компании.

Мы определили финансовое состояние компании, проанализировав некоторые основные показатели, которые дают нам общую картину в этом отношении.

3. *Анализ бизнес-среды компании и выявление тенденции отрасли.* Для анализа использовали бизнес - инструменты, описанные нами в п.2.2.

В условиях все более глобализированного и конкурентного мира, организациям необходимо разработать надежную стратегию, чтобы выжить и процветать. Одним из наиболее эффективных способов принятия обоснованных стратегических решений является проведение глубокого анализа внешней среды, то есть всех факторов за пределами организации, которые могут повлиять на ее эффективность, возможности и угрозы. Он включает в себя такие элементы, как политические изменения, экономические условия, общественные тенденции, технологические разработки, экологические проблемы и правовые нормы (Barney et al., 2019). Понимание этих внешних факторов позволяет организациям оставаться гибкими и адаптивными, тем самым улучшая свое стратегическое позиционирование на рынке. Существует несколько инструментов, которые можно использовать для анализа внешней среды, наиболее часто используемыми из которых являются анализ SWOT и PESTEL, обеспечивающие глубокое понимание того, как эти подходы помогают организациям решать стоящие перед ними проблемы и использовать возможности.

Анализ PESTEL считается важнейшим инструментом анализа внешней среды, уделяя особое внимание шести широким категориям: политическим, экономическим, социальным, технологическим, экологическим и правовым факторам (Grant, 2019). Эта структура позволяет организациям анализировать силы на макроуровне, которые могут повлиять на их эффективность, обеспечивая более глубокое понимание того, как эти силы взаимодействуют и влияют на бизнес-среду. В последние годы эксперты по бизнес-стратегии и маркетингу добавили в анализ PESTEL третью букву «Е» (ethical forces)— этический фактор, известную как анализ STEEPLE (Tutorchase, 2025), который отличается от анализа PESTLE тем, что в его структуру включены этические факторы, то есть это расширение PESTLE с добавлением этических факторов. Включение этических факторов в анализ STEEPLE признает растущую важность этики в бизнесе. В современной деловой среде компании все чаще несут ответственность за свои действия и должны действовать этично и социально ответственно. Это может оказать существенное влияние на репутацию компании и имидж бренда, а, следовательно, повлиять на ее производительность и прибыльность. Мы применили именно этот инструмент - STEEPLE - для анализа внешней среды компании KAMOTO SRL. Детальный анализ представлен в Приложении 13 (Таблица А.13.1).

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что на деятельность компании оказывают существенное влияние факторы внешней среды. Ей необходимо учитывать эти факторы, принимать стратегии по снижению рисков, связанных с возможными потерями, и определять способы использования этих факторов в качестве возможностей, что свидетельствует о проактивном подходе к организационному управлению.

Также нами был проведен SWOT – анализ компании KAMOTO SRL, который представлен в Таблице 3.1. и SWOT-анализ, который основан на том, насколько владелец бизнеса удовлетворен каждой сферой своего бизнеса (Рисунок А.13.1).

Таблица 3.1. SWOT- анализ компании KAMOTO SRL (на 2019 год)

Сильные стороны	Слабые стороны
Опыт работы на рынке Республики Молдова с 2013 года; Единственный учредитель, что исключает любые потенциальные конфликты или недоразумения относительно бизнеса; Растущая компания. Компания расширилась, в 2017 году открылся первый магазин. Товары также реализуются в магазинах - партнеров; Квалифицированный персонал;	Зависимость от поставщиков из одной страны; Задержки в обслуживании клиентов; Неэффективная мерчандайзинговая деятельность; Отсутствие цифровизации; Отсутствие рекламы в социальных сетях; Повышенный расход топлива (торговые агенты);

Собственный узнаваемый бренд; Эксклюзивный дистрибьютор в Республике Молдова бренда КАМОТО Надежные партнеры с признанной репутацией (Maximum, Supraten) Признанное качество продукции;	Отсутствие онлайн-продаж; Отсутствие платформы управления взаимоотношениями с клиентами Ориентация на местный рынок
Возможности:	Угрозы:
Развитие электронной коммерции; Принятие новых технологий. Использование цифровизации и искусственного интеллекта может повысить эффективность работы; Стратегическое партнерство. Сотрудничество с ответственными компаниями может создать синергию и открыть новые возможности для роста. Расширение ассортимента продукции Развитие электронной коммерции	Уязвимость к колебаниям валютных курсов. Острая конкуренция. Экономическая нестабильность. Рост стоимости энергоресурсов и топлива;

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Следующий, четвертый этап предложенного нами алгоритма по трансформации бизнес-модели предусматривает *анализ потребностей клиентов*, то есть, что побуждает конкретного человека покупать товары в компании КАМОТО SRL. Для этого необходимо регулярно опрашивать клиентов. Важно собирать подробную информацию от покупателей, постоянно взаимодействуя с ними. С этой целью, нами был разработан опросник.

Анкета была разработана отдельно: для розничных и для оптовых клиентов. Целью применения данного опросника было оценить качество обслуживания покупателей в магазинах компании, выявить основные проблемы, а также найти и реализовать решения, которые привели бы к повышению качества обслуживания. Данный опрос проводился в период март – июль 2021 года. Выборка состояла из 153 розничных клиентов, которые заполняли ответы после осуществления покупки во всех магазинах компании и 20 оптовых покупателей. Опросник был несложным и включал только те вопросы, которые были действительно важны на данном этапе. (Приложение 14)

Результаты опроса розничных клиентов (Таблица А15.1.) выявили средний уровень их удовлетворенности качеством обслуживания и товаров. В Таблице А 15.2. мы представили обработку анкет и уровень удовлетворенности по каждому вопросу. Из максимально возможных 4 баллов, которые можно было получить за каждый вопрос, больше всего баллов набрало качество товара - 3,05, а самый низкий уровень удовлетворенности (1,75) касался решения вопросов или запросов. По каждому вопросу мы определили возможные причины возникновения определенных проблем, а также возможные пути их решения. Таким образом, компании необходимо сосредоточиться на оптимизации

взаимодействия с персоналом, сокращения времени ожидания, организации магазина, прозрачности информации и повышении общего комфорта.

Мы также провели опрос среди оптовых клиентов, (Приложение 16) чтобы выяснить, какие их потребности могла бы удовлетворить компания и как она могла бы улучшить отношения с ними. На эту анкету ответили 20 оптовых клиентов компании. Период опроса был таким же, как и для розничных покупателей: март - июль 2021 г. Результаты анкетирования оптовых клиентов мы обобщили и представили в Приложении 20.

Мы считаем, что улучшение цепочки поставок имеет решающее значение для оптимизации работы магазинов, сокращения дефицита запасов, минимизации задержек и обеспечения лучшего обслуживания клиентов. В этом случае компания должна учесть пожелания, которые определили клиенты.

Для оценки работы магазинов с точки зрения клиента был разработан чек-лист для *тайного покупателя*, таким образом использовался еще один из инструментов контроля продаж, проверки качества обслуживания и, оценки профессионализма сотрудников. Считаем, что тайный покупатель, это эффективный способ получить независимую и объективную оценку сервиса.

В качестве тайного покупателя был выбран знакомый руководства компании, который был обучен тому, что он должен сделать. Он руководствовался специально разработанным контрольным списком, анализировал каждый пункт этого списка и выявлял реальные проблемы, с которыми сталкиваются клиенты компании. Анализ собранной информации позволил разработать рекомендации по устранению недостатков и выявлению сильных сторон компании.

Тайный покупатель широко используется и практикуется в розничной торговле. Многие исследователи проводили молчаливое наблюдение в частном розничном учреждении, выявляя различные аспекты, такие как управление магазином, взаимодействие покупателя и владельца магазина, чистота, атмосфера и т. д. (Raja, 2019). Разработанный нами чек-лист для тайного покупателя включал параметры, представленные в Приложении 19.

По результатам было выявлено несколько проблем, связанных с задержкой времени обслуживания и недостаточной информацией о товарах. На основании этого были проведены дополнительные тренинги для сотрудников магазинов.

Далее, следуя разработанному нами алгоритму трансформации бизнес-модели, необходимо *разработать план по инновационному преобразованию бизнес-модели*.

Анализ сложившейся ситуации в компании KAMOTO SRL побудил нас искать возможности решения выявленных проблем. Как мы отметили выше, они сходятся к повышению степени удовлетворенности клиентов, их лояльности к компании, что приведет, в конечном итоге, к улучшению финансового состояния компании.

Мы разработали меры по практической реализации инновационных преобразований бизнес-модели компании (Приложение 21). Указанный в Приложении план находится на этапе внедрения. Некоторые намеченные мероприятия определили необходимость реализации других задач.

Следующий этап — *оценка рисков* — мы включили для минимизации возможных потерь после внедрения новой бизнес-модели и определили его перед формулированием новой бизнес-модели. Конечно, любой бизнес в своей деятельности подвержен различным рискам: как внутренним, так и внешним. Мы считаем, что мероприятия, включенные в План инновационной трансформации бизнес-модели KAMOTO SRL, являются сбалансированными, они согласованы с имеющимся бюджетом компании. В то же время, мы выявили и оценили некоторые возможные риски и представили их в Приложении 22.

Знание рисков, которые могут повлиять на надлежащее функционирование бизнес-модели, оценка, мониторинг вероятности их реализации и предложение путей их снижения направлены на минимизацию выявленных ключевых рисков и обеспечение успешного перехода к новой бизнес-модели.

После определения основных проблем бизнеса, обоснования мероприятий по изменению бизнес-модели, оценки возможных рисков, компании следует приступить к *определению новой бизнес - модели*. При этом, помимо внешних условий и ограничений, будем учитывать и требования клиентов компании. Это обстоятельство побуждает предприятие адаптироваться, как к экономическим условиям, так и к ключевым требованиям потребителей.

Сформулируем элементы новой бизнес-модели KAMOTO SRL, следуя структуре, в которой мы представили предыдущую бизнес-модель. Но, для лучшей визуализации и выделения внесенных изменений, сделаем сравнительную презентацию: старая модель - новая модель, для каждого элемента бизнес-модели.

В Таблице 3.2. представим первый элемент: ключевые партнеры.

Таблица 3.2: 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); - расширение возможностей взаимодействия с клиентами за счет обновления CRM-системы, платформенное взаимодействие

Источник: выполнено 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. Также появилась возможность заключать партнерские соглашения на длительные сроки, а знание учредителем китайского языка, специфики национальной культуры и деловой среды Китая позволило компании получать льготные цены от поставщиков.

Компания стремится расширить свою клиентскую базу и привлечь новых клиентов. Одним из способов достижения этой цели является предложение оптовым покупателям особых условий. Это: скидки на большие объемы, индивидуальный подход, персональные условия закупки, скидки или бонусы за лояльность. Это позволяет компании установить долгосрочные отношения с оптовыми покупателями и обеспечить стабильный поток заказов. Если в начале пути, в 2013 году, компания работала только с оптовыми покупателями, имея, по большей части, только одного партнера — магазин «Supraten», то в 2017 году она открыла свой первый магазин и начала работать также и с розничными покупателями. 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 3.3. 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 шуруповерты, углошлифовальные машины, перфораторы, дрели, лобзики, технические фены, воздушные и безвоздушные пульверизаторы (краскопульты), миксеры, циркулярные пилы, осушители воздуха, бензиновые триммера и газонокосилки, бензопилы и электропилы, мотоблоки, генераторы, компрессора, тепловые пушки и тепловентиляторы, масляные обогреватели, конвекторы, бетономешалки, электровелосипеды и другие товары; - услуги продажного и после продажного обслуживания высокого уровня (развитие системы Customer Development, Jobs-to-Be-Done)

Источник: выполнено 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, а также предлагать потребителям ту продукцию, которая проверена компанией, отличается высоким качеством и разумной ценой, тем самым способствуя повышению уровня удовлетворенности клиентов (Таблица 3.3.).

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. Также, опытные мастера производят ремонт бензоинструмента,

шуроповертов, дрелей, мотокультиваторов, компрессоров, генераторов, ремонт и других марок инструмента.

Таблица 3.4. 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: выполнено автором по результатам исследования

Мы также наблюдаем существенные изменения в компоненте «Ключевые ресурсы» (Таблица 3.4). 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 (Приложение 23) и поданы заявки на регистрацию за рубежом. В настоящее время компания имеет 10 магазинов по всей стране, несколько помещений, которые она арендует, а также собственный магазин в Кагуле. Неоспоримым ключевым ресурсом являются сотрудники компании, обладающие квалификацией, навыками и умениями, необходимыми для предоставления качественных услуг клиентам.

В старой модели KAMOTO SRL работала с китайскими производителями, однако поставки были ограничены узким кругом партнеров. В новой модели сеть поставщиков расширилась, что позволило компании выстраивать долгосрочные партнерские отношения, учитывая культурные и бизнес-особенности взаимодействия с китайскими производителями. В обеих моделях присутствует работа с арендодателями, что говорит о сохранении операционных основ ведения бизнеса.

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.

Также следует отметить, что старая модель не акцентировала внимание на развитии бренда, в то время, как в новой бизнес-модели KAMOTO SRL регистрирует свой бренд в Республике Молдова и за ее пределами. Это позволяет укрепить позиционирование на рынке, повысить доверие клиентов и расширить бизнес за границы страны.

Таблица 3.5. 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), - 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: выполнено 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. Каждый продукт сопровождается QR-кодом, который заменяет длинные и громоздкие инструкции и содержит информацию об основных рисках, связанных с использованием продукта, а также основные правила техники безопасности при использовании товара. Внедрение контроля качества по образцу китайских партнеров обеспечивает высокий уровень качества. Более подробно в Таблице 3.5. мы отметили несколько элементов, которые формируют создание ценности компании KAMOTO SRL.

Таблица 3. 6. Взаимоотношения с клиентами

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

Источник: выполнено 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. Мы считаем, что, приобретая лояльных клиентов, компания лишает прибыли своих конкурентов. Также, лояльные клиенты менее чувствительны к цене, поэтому готовы больше заплатить за продукцию клиентоориентированной компании. Клиенты всегда будут возвращаться в компанию и совершать покупки чаще, просто потому что она им нравится. В результате, увеличивается объем продаж и растет прибыль.

Таблица 3.7. 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: выполнено 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 3.7.) В новой модели KAMOTO SRL вводит модель подписки, которая включает в себя аренду оборудования, регулярные сервисные услуги или доступ к эксклюзивным предложениям. Это новый источник дохода и способ удержания клиентов. Одним из ключевых нововведений является создание онлайн

магазина, что позволит охватить больше клиентов, снизить зависимость от физических магазинов и увеличить выручку за счет удобства дистанционных покупок.

Таблица 3.8. 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: выполнено 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. В старой модели KAMOTO SRL ориентировалась на частных предпринимателей, население и B2B-сегмент, в который входили официальные и «серые» дилеры, а также юридические лица. В новой модели сохранен этот сегмент, но компания делает акцент на увеличение B2B-продаж, что говорит о переходе к более структурированной работе с корпоративными клиентами. 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 3.9. 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;	- 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);

- Затраты на логистические мероприятия, - Затраты на гарантийное обслуживание и ремонт	- Снижение затрат (временных и финансовых) за счет сбора обратной связи онлайн и Емэйл-маркетинга, - привлечение услуг SMM
---	---

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Мы вписали главные расходы, которые обеспечат нормальное функционирование бизнес-модели. В таблице 3.9. 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 3.10. Потоки 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: выполнено 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.

В таблице 3.11. мы систематизировали основные элементы старой (традиционной) и будущей (инновационной) бизнес-модели.

Таблица 3.11. Сравнительная систематизация старой (традиционной) и современной (инновационной) бизнес-модели

Элемент	Традиционная модель	Современная модель
Ценностное предложение	Продажа техники	Цифровая платформа + подписки + сервис
Клиенты	Фермеры, строители, частные покупатели	Фермеры + B2B сегмент + корпоративные клиенты
Ключевые ресурсы	Логистика, склады, дилеры	Big Data, ИИ, цифровая платформа, CRM

Ключевые виды деятельности	Оптовая и розничная торговля (узкий ассортимент товаров)	Оптовая и розничная торговля (постоянно увеличивающейся ассортимент товаров), услуги продажного и после продажного обслуживания.
Каналы продаж	Оффлайн-магазины, дилеры	Е-commerce, маркетплейсы, подписки, соцсети
Отношения с клиентами	Продавцы-консультанты	Чат-боты, онлайн-консультации, персонализация
Потребительские сегменты	частные предприниматели и население; B2B;	частные предприниматели и население; B2B; расширение экосистемы, ремонтные и сервисные компании
Структура издержек	Включает затраты по приобретению и продаже товаров	Особый акцент на снижение затрат
Потоки доходов	Разовая продажа техники	Продажа + подписка на обслуживание + аренда

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Крайне важно, чтобы все изменения, реализуемые компанией, анализировались с точки зрения финансовых показателей. Такой подход позволяет объективно оценить влияние внедренных мер на экономические показатели. Конечно, такие преобразования, как уже упоминалось, подразумевают значительные дополнительные инвестиции. Однако в среднесрочной и долгосрочной перспективе компания ожидает улучшения общих показателей, что отразится в увеличении объема продаж, прибыли и, косвенно, укреплении ее рыночных позиций. В Приложении 18 представлена динамика некоторых финансовых показателей с соответствующими комментариями для компаний KAMOTO SRL (таблица А 18.1.), KAMOTO PARK SRL (таблица А 18.2.) и KAMOTO SERVICE SRL (таблица А 18.3).

Финансовая информация о компании KAMOTO SRL доступна начиная с 2019 года. К сожалению, анализ показателей за более ранний период затруднён из-за отсутствия в то время автоматизированной системы учёта (например, 1С): бухгалтерские и административные процессы в основном осуществлялись вручную. Период с момента основания компании в 2013 году до 2019 года можно охарактеризовать как этап становления, сопровождавшийся неопределённостью и постоянным поиском. Учредитель компании стремился найти ответ на ключевой вопрос: стоит ли продолжать бизнес или целесообразнее его закрыть? В тот момент штат был минимальным — всего два сотрудника, а ресурсы и процессы оставались весьма ограниченными. Именно в этот период, благодаря благоприятному стечению обстоятельств, стало возможным начать научные исследования, а объектом исследования послужила KAMOTO SRL, что стало переломным моментом для

компании. Эти исследования не только определили дальнейшее направление развития, но и привели к конкретным, осязаемым результатам, подробно отражёнными в диссертации. Более того, они способствовали созданию ещё двух компаний, которые сейчас тесно сотрудничают с KAMOTO SRL, формируя устойчивую бизнес-экосистему вокруг основной компании.

Несмотря на то что текущие результаты пока не соответствуют всем поставленным целям, наблюдается устойчивая положительная динамика, обеспеченная последовательными стратегическими решениями и целенаправленными инвестициями в развитие.

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.

3.2. Разработка и реализация инновационных изменений в бизнес – модели компании KAMOTO SRL на основе существующих проблем и потребностей организации

Далее, охарактеризуем следующий этап, касающийся *реализации запланированных преобразований, а также проведем оценку внедрения некоторых из реализованных мероприятий.*

Поскольку компания столкнулась с необходимостью оптимизации работы торговых представителей, первое, с чего мы начали, было внедрение маршрутов для торговых представителей в компании KAMOTO SRL. Основной целью было улучшение эффективности работы ТП и снижение затрат на топливо, а также повышение объема продаж за счет более целенаправленного подхода к работе с клиентами.

Маршруты ТП разрабатывались с учетом территориального распределения магазинов, крупных клиентов и анализа транспортной доступности. При этом использовались данные о средней частоте посещений торговых точек и клиентов, а также о продажах по каждой локации. В основе разработки лежали этапы, представленные в Приложении 24.

Данная мера оказалась крайне эффективной в сокращении затрат и увеличении общего объема продаж на тех же маршрутах. Оптимизация маршрутов для торговых представителей привела к уменьшению затрат на топливо на 15%, увеличению на 20% количества посещенных клиентов (Таблица А 24.1.)

Пример нового маршрута ТП содержится в Приложении 25.

После успешного внедрения маршрутов для ТП, был проведен аналогичный процесс для *оптимизации маршрутов доставки*. Это решение было направлено на сокращение времени доставки и увеличении числа отправок в день, что позволило компании улучшить логистику и удовлетворенность клиентов. Использование инструментов планирования маршрутов позволили сократить количество поездок на 10% и повысить точность соблюдения сроков доставки. В результате клиенты стали получать свои заказы быстрее, что положительно сказалось на их удовлетворенности (Таблица А.27.1.).

Внедрение маршрутизации для торговых представителей и доставки в KAMOTO SRL позволило значительно сократить затраты, увеличить эффективность работы и повысить удовлетворенность клиентов.

Еще одно важное мероприятие, обусловленное выявлением существующих проблем, реализуемое в KAMOTO SRL, относится к внедрению KPI для торговых представителей. Каждый KPI был выбран на основе специфики работы компании в Молдове и реальных потребностей в управлении продажами и дебиторской задолженностью. Внедрение KPI позволило создать прозрачную и эффективную систему оценки работы ТП, помогая оценивать не только количественные результаты (например, объем продаж), но и качественные аспекты, такие как работа с дебиторской задолженностью и выполнение целевых задач. Эта система стала неотъемлемой частью работы отдела продаж и позволила улучшить ключевые показатели компании, а также снизить риски, связанные с невыполнением плана и потерей денежных средств.

Проанализировав ситуацию в компании и ее потребности, мы предложили следующие KPI:

1. Выполнение плана продаж. Основным показателем для каждого ТП является выполнение плана продаж. Этот KPI был введен для того, чтобы гарантировать стабильный рост объемов продаж и достижение установленных квартальных и годовых целей. Показатель планируемых продаж основывается на прогнозах спроса, статистике предыдущих продаж и текущих рыночных условиях. Мы остановились на этом показателе, так как считаем его главным индикатором успешности ТП. Уровень показателя показывает, насколько хорошо ТП взаимодействует с клиентами, способен ли он привлекать новых клиентов и удерживать старых. Кроме того, этот показатель помогает компании контролировать уровень дохода и ставить более точные прогнозы. Результаты реализации данного показателя эффективности позволили констатировать увеличение как среднего

уровня выполнения плана продаж (на 10 %), так и количества человек, выполнивших этот план (на 25 %) (Таблица А.27.2.).

2. Выполнение плана по приходу денежных средств. Этот КРІ был введен для контроля за поступлениями денежных средств от клиентов. ТП обязаны следить не только за продажами, но и за тем, чтобы клиенты своевременно оплачивали свои заказы. План по приходу денежных средств напрямую связан с финансовой стабильностью компании. Контроль денежных потоков помогает снизить риск кассовых разрывов и улучшить ликвидность компании. Это особенно важно в условиях работы с большим числом клиентов и крупных оптовых поставок. Выполнение плана по денежным поступлениям позволяет избежать проблем с задолженностями и помогает своевременно оплачивать свои собственные обязательства перед поставщиками. Этот показатель оказался пригодным для повышения мотивации сотрудников. Таким образом, в результате реализации данного показателя средний процент выполнения плана поступления денежных средств увеличился на 15%, а доля клиентов, своевременно оплативших счета – на 20% (Таблица А.27.3.).

3. Выполнение целевой задачи. Целевая задача — это специфическая цель для каждого ТП, которая может варьировать в зависимости от региональных или временных особенностей. Например, это может быть продвижение нового продукта или работа с конкретной группой клиентов. Введение этого КРІ позволяет контролировать выполнение стратегических целей компании. Целевая задача позволяет компании гибко реагировать на изменения рынка и направлять ресурсы ТП в те сегменты, которые требуют большего внимания. Это может быть продвижение новых товаров, увеличение доли определенного бренда или улучшение работы с ключевыми клиентами. Мы констатировали, что реализация данного показателя эффективности привела к значительному повышению уровня выполнения конкретной задачи (на 20%), а количество выполненных задач за тот же период времени увеличилось в 2 раза. (Таблица А.27.4.).

4. Выполнение плана по просроченной дебиторской задолженности. Управление дебиторской задолженностью — это критический аспект работы ТП, особенно при работе с оптовыми клиентами. План по просроченной задолженности включает в себя снижение объема неоплаченных счетов и контроль за сроками их погашения. Чем меньше времени ТП тратит на решение проблем с задолженностями клиентов, тем больше он может сосредоточиться на увеличении продаж. Введение этого КРІ позволило КАМОТО SRL улучшить финансовую дисциплину клиентов и повысить ликвидность компании. Таким образом, средний объем просроченной задолженности и количество клиентов с просроченной задолженностью уменьшились каждый на 10%. (Таблица А.27.5.)

Другой важной реализацией является *Модернизация интернет-магазина Kamoto.md*, которая имела первостепенное значение для повышения эффективности его работы и увеличения продаж. Республика Молдова, как часть рынка, имеет относительно низкую степень интернет-проникновения по сравнению с другими европейскими странами, что делает каждое улучшение производительности сайта критически важным.

Технический аудит выявил, что среднее время загрузки страниц составляет 3,8 секунды, что значительно превышает рекомендованные 2-3 секунды. (Таблица А.27.6.) Это негативно влияет на конверсию и пользовательский опыт. Первоначальные меры для устранения этих проблем включали оптимизацию загрузки изображений, кэширование данных и минификацию скриптов.

Эти улучшения позволили снизить уровень отказов с 38% до 27%, что существенно повысило вовлеченность пользователей и продажи.

Чтобы лучше понять, какие претензии у клиентов к интернет-магазину, каковы их пожелания и рекомендации и для того, чтобы, сделать его более привлекательным, мы провели опрос (Приложение 17.). Было проведено исследование с участием 50 активных пользователей интернет-магазина, среди которых 40% отметили неудобства в процессе оформления заказа. Среди основных проблем были сложности с вводом данных о доставке и излишне многоступенчатая система подтверждения (Таблица А.27.7.).

Улучшение интерфейса и упрощение оформления заказа позволили снизить количество брошенных корзин на 37% и увеличить уровень удовлетворённости клиентов на 22%.

Модернизация сайта включала оптимизацию изображений и скриптов, что позволило сократить объём данных на 30% и уменьшить количество HTTP-запросов на 20%. Также был переработан дизайн интерфейса, что сделало процесс оформления заказа проще и интуитивно понятным.

Проведённые А/В тестирования показали, что обновлённый дизайн значительно повысил эффективность сайта.

Благодаря оптимизации и внедрению обновлённого дизайна, конверсия выросла на 12%, а время оформления заказа снизилось на 23%. (Таблица А.27.8.)

Внедрение управления взаимоотношениями с клиентами в компании КАМОТО SRL.

В последние годы наблюдаются серьезные изменения в покупательских привычках, при этом все более выраженный акцент делается на развитие онлайн-торговли, которая все больше и больше используется потребителями. В то же время традиционная торговля по-

прежнему остается чрезвычайно важной, оставаясь практически основным каналом продаж. Розничные торговцы начали извлекать выгоду из омниканальной стратегии, но основной проблемой остается интеграция единой CRM-системы, которая обеспечивает персонализированное межканальное предложение, как в виртуальном мире, так и в физическом формате магазинов.

Мы посчитали внедрение инновационной CRM-системы для компании жизненно необходимой и предложили учитывать при ее разработке следующие инновационные мероприятия (рис. 3.2.):



Рисунок 3.2. Элементы и мероприятия разработки инновационной CRM-системы для KAMOTO SRL

Источник: разработан автором

Реализация указанных выше мероприятий (рис. 3.2) будет осуществляться поэтапно, в зависимости от текущих приоритетов компании и рыночных возможностей, определения соответствующих шагов для этого и разрабатываемой информационной системы. Дигитализация и онлайн торговля предполагает создание современного, интуитивно понятного и удобного в использовании интернет-магазина с простым процессом заказа, подробным описанием товаров и различными способами оплаты, а также внедрение

мобильных приложений для улучшения пользовательского опыта на мобильных устройствах и стимулирования повторных покупок.

В настоящее время компания KAMOTO SRL имеет два веб-сайта, разработанных на румынском и русском языках (выставочный магазин и сервисный центр, Каля Мошилор, 24 (KAMOTO, 2023; KAMOTO PARK, 2025), которые включают в себя раздел электронной коммерции, контактные данные службы оптовых и розничных продаж и магазинов в Кишиневе, Бэлць, Орхей, Унгень и Чимишлия. Бренд Kamoto предлагает широкий ассортимент бытовых, садовых и электроинструментов. Интернет-магазин прост в использовании, имеет простой процесс заказа, содержит описание товаров и способы оплаты. При этом сайт компании хорошо структурирован и содержит разделы продукции, а поиск конкретного продукта можно осуществить в соответствующем поле «Поиск». Чтобы улучшить взаимодействие с пользователем на мобильных устройствах и стимулировать повторные покупки, компания создала страницы Kamoto в Facebook, на YouTube, и TikTok с 76 видео на данный момент и страницу в Instagram. В частности, празднуя 10-летие успешного присутствия на рынке Молдовы, компания KAMOTO SRL в период с 25 по 31 июля 2023 года запустила 10% скидки на всю продукцию Kamoto, кроме тех, что были на распродаже. Качество, надежность и доступные цены – принципы компании Камото – нашли отражение в этот период на сайтах компании и в социальных сетях.

Стратегия внедрения инновационной системы на базе CRM включает реализацию разработки системы управления взаимоотношениями с клиентами, которая позволит отслеживать и анализировать поведение, покупки и предпочтения клиентов. Это, в свою очередь, позволит компании предоставлять персонализированные рекомендации и специальные предложения, повышая уровень сервиса. Также предполагается активное использование клиентской базы данных для рассылки целевых маркетинговых сообщений, электронных рассылок и SMS-уведомлений для привлечения клиентов, и повышения их лояльности (Приложение 26).

Разработка системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) основана на этапах, представленных в Приложении 28.

Следующий шаг, который нам необходимо сделать, - это определить CRM-платформу для KAMOTO SRL. Мы рассмотрели несколько существующих информационных систем, разработанных для управления взаимоотношениями с клиентами. В Приложении 29 представили лучшие CRM-платформы 2024 года (Peterson, 2024).

Выбор CRM-платформы для KAMOTO SRL основывается на анализе требований, основанных на информации о текущих бизнес-процессах и потребностях компании в

управлении взаимоотношениями с клиентами, определении информации, собираемой в настоящее время, инструментов для обработки и анализа данных, а также способов взаимодействия с клиентами. В частности, клиенты не сегментированы по группам, таким как оптовые клиенты, розничные клиенты, постоянные клиенты, новые клиенты, с учетом их потребностей, предпочтений и покупательского поведения, что не способствует созданию персонализированной и более эффективной маркетинговой стратегии при взаимодействии с заинтересованными группами, основными целями которой являются увеличение продаж, повышение уровня сервиса и укрепление лояльности клиентов. В то же время, продвижение товаров на сайте компании и в социальных сетях не всегда обеспечивает персонализированное взаимодействие с клиентами и требует от сотрудников дополнительных усилий по формированию базы данных текущих и потенциальных клиентов на электронных таблицах, по проведению маркетинговой активности в отсутствие email- и SMS-кампаний, а также в процессе анализа и выявления возможностей для разработки новых маркетинговых стратегий и улучшения взаимодействия с клиентами, включая определение проблемных зон и возможных угроз, которые могут повлиять на бизнес.

Таким образом, понимание потребностей компании помогает определить, какие функции информационной системы CRM и современные маркетинговые инструменты, реализованные в рамках платформы CRM, считаются наиболее полезными.

Общая рекомендация, с которой мы начинаем определять CRM-платформу для компании KAMOTO SRL, - изначально выбрать одну из бесплатных версий доступных информационных систем, чтобы протестировать функционал и оценить, какая версия удобнее и соответствует потребностям компании. Затем можно постепенно переходить на платные тарифные планы, когда потребуется расширение масштаба или дополнительный функционал. Мы более подробно рассмотрели наиболее продвинутые CRM-платформы в соответствии с потребностями бизнеса KAMOTO SRL (Приложение 30) и проанализировали наиболее подходящее программное обеспечение (Rebelo, 2024) для KAMOTO SRL (Приложение 31).

Сравнение с другими CRM-программами позволило выявить следующие особенности:

- Для полного набора функций CRM, включая маркетинг и услуги, EngageBay в бесплатной версии является оптимальным выбором.
- Для небольших компаний можно предпочесть HubSpot CRM и Zoho CRM как более экономичный вариант.
- Для более ориентированного на продажи приложения с простым и удобным интерфейсом более подходящим вариантом может стать Pipedrive.

- Для крупных компаний Salesforce предлагает максимальную гибкость и может стать лучшим вариантом.

Таким образом, идеального решения не существует, и выбор CRM-платформы должен быть связан с конкретными потребностями, бюджетом и интерфейсными предпочтениями сотрудников компании. В целом, перед принятием окончательного решения мы решили сначала протестировать бесплатные версии нескольких доступных информационных систем и сравнить их функциональные возможности. В данном контексте «Битрикс24» это бесплатное CRM-приложение с настраиваемыми полями, которое включает в себя сильные стороны вышеупомянутых приложений, но самое главное - даже бесплатный тарифный план в «Битрикс24» предоставляет неограниченное количество пользователей, контактов и предложений.

В то же время, интерфейс этого приложения легко интегрируется с бухгалтерской программой 1С. Таким образом, Битрикс24, имея встроенную интеграцию с программой 1С, может значительно облегчить процесс синхронизации данных между CRM и учетной системой. Это дает преимущество компаниям, использующим 1С. Так произошло и с компанией KAMOTO SRL, где внедрение инновационных маркетинговых и CRM-мероприятий считают наиболее подходящим для такой компании в Республике Молдова, которая занимается оптовой и розничной торговлей качественным садово-огородным и электроинструментом и садовым инвентарем, а также предлагает специализированные услуги в собственном сервисном центре.

Компания KAMOTO SRL работает на румынском, русском и англоязычных рынках, поэтому Битрикс24 будет более универсальным решением, чем EngageBay, так как Битрикс24 имеет более широкий набор инструментов, которые можно предложить русскоязычным сотрудникам и клиентам. Поддержка и документация этой платформы полностью доступны на русском языке, а интеграция с бухгалтерской программой «1С» предлагает более широкий набор функций и является подходящим решением для комфортного использования сотрудниками. Эти меры в конечном итоге направлены на повышение уровня обслуживания клиентов, привлечение новых и укрепление лояльности существующих клиентов.

Настройка CRM-платформы под нужды компании KAMOTO SRL

Компания KAMOTO SRL зарегистрирована на двух CRM-платформах, поэтому окончательный выбор платформы KAMOTO-CRM был сделан в сравнении с функциональными возможностями EngageBay и Битрикс24 в соотношении с конкретными потребностями, бюджетом и интерфейсными предпочтениями сотрудников компании.

Результаты работы по настройке CRM-платформы под нужды компании «Камото» SRL представлены в Приложении 32.

Интеграция CRM Bitrix24 потребовала синхронизации данных между интернет-магазином и CRM-системой. Основные трудности возникли на этапе передачи данных из-за различий в их структуре. Для решения этих проблем был создан промежуточный слой, который обеспечивал правильное преобразование данных. Автоматизация обработки заказов позволила снизить среднее время обработки заказа с 5 до 2 часов, что позволило улучшить эффективность работы. (Таблица А.27.9.)

Интеграция также позволила улучшить конверсию обработки лидов на 18% и снизить количество ошибок при обработке заказов на 40%.

Внедрение системы оперативного контроля качества (ОКК) в компании

Успех продаж во многом зависит от уровня обслуживания клиентов и качества предлагаемых товаров и услуг. В связи с этим считаем, что отдел контроля качества продаж играет ключевую роль в обеспечении этой цели. Задачи, которые должны решать сотрудники этого отдела состоят в оказании помощи при выявлении и устранении уязвимых мест в процессе продаж, а также в улучшении взаимодействия с клиентами. Процесс контроля качества продаж мы рассматриваем как способ узнать, насколько хорошо работает каждое торговое подразделение: сколько сделок заключили менеджеры, как проходят переговоры, насколько загружены сотрудники, какую прибыль стоит ждать в следующем месяце. В условиях современного рынка, с увеличением объема продаж и расширением сети магазинов КАМОТО SRL до 11 точек, компании стало необходимо внедрение системы оперативного контроля качества (ОКК), от которого ожидаем увеличение уровня удовлетворенности клиентов и роста доходов. Основной целью внедрения ОКК является обеспечение стандартизации процессов, улучшение качества обслуживания клиентов и повышение эффективности управления запасами и финансовыми показателями. Данный процесс был долгосрочным и включал в себя несколько ключевых этапов, включая разработку карты контроля, обучение сотрудников и тестирование системы на пилотных объектах.

Основные этапы внедрения системы ОКК схематично представлены на рис.3.3.

Этап 1: Разработка карты контроля качества, которую рассматриваем как стандартизированный инструмент для мониторинга всех ключевых процессов компании: от поставок инструментов до их продажи и гарантийного обслуживания. Для разработки карты контроля было собрано и проанализировано множество данных, включая нормативные документы, статистику по продажам, результаты предыдущих проверок и отзывы клиентов. Основные нормы и стандарты для контроля были разработаны на основе национальных

требований и европейских стандартов по контролю качества инструментов. Список ключевых отчетов и показателей был согласован с руководством компании и отделами продаж, логистики и гарантийного обслуживания. Карта контроля включает следующие направления: контроль качества готовой продукции; обслуживание клиентов; гарантийные случаи; внутренний аудит (тайный покупатель); финансовая отчетность; опросы клиентов.

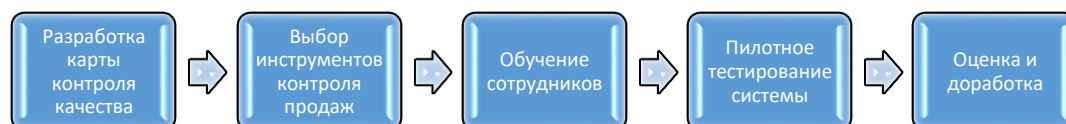


Рисунок 3.3. Основные этапы внедрения системы ОКК в компании KAMOTO SRL

Источник: разработан автором

Этап 2: Мы определили инструменты, которые будем использовать для контроля качества (Рисунок 3.4). Инструменты, которые могут быть использованы компанией для контроля качества, зависят от имеющихся ресурсов, специфики, размера и целей бизнеса, и у каждой компании будет свой набор инструментов. Из общепринятых рекомендаций мы выбрали те инструменты, которые, по нашему мнению, необходимы для компании KAMOTO SRL.

Описание выбранных нами инструментов для контроля качества продаж для KAMOTO SRL, мы представили в Приложении 33.

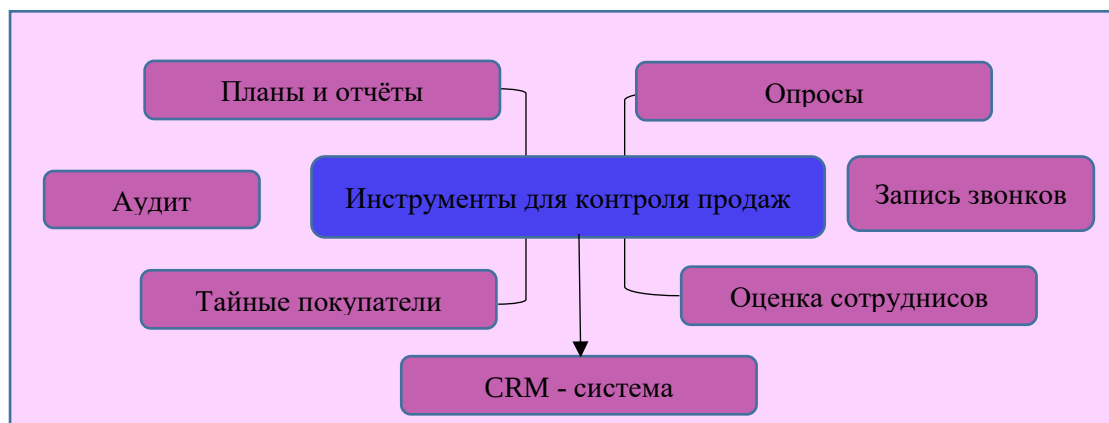


Рисунок 3.4. Инструменты для контроля качества продаж

Источник: ХАЙДУ (2024).

Этап 3. Обучение сотрудников. Этот этап необходим для обучения сотрудников работе с новой системой и новыми стандартами качества, а также для повышения квалификации

персонала в области управления качеством. В компании, перед запуском системы ОКК была проведена серия обучающих курсов для персонала, ориентированных на:

Контроль качества продукции — для сотрудников склада и отдела логистики. Сотрудников обучили качеству товаров, подчеркнув его важность и тот факт, что оно необходимо для обеспечения удовлетворенности клиентов и поддержания хорошей репутации компании. В ходе тренингов сотрудники этих подразделений были ознакомлены с характеристиками продукции, конкретными стандартами качества для каждого вида товара, способами определения качественных и некачественных товаров, правильными методами обращения с товарами для предотвращения ее порчи, оптимальными условиями хранения (температура, влажность) для сохранения качества продукции. Они также были обучены необходимым процедурам проверки продукции при получении и перед отправкой, процессу сообщения о некачественной продукции, представлению точной и полной информации об имеющихся товарах. В ходе обучения сотрудники были ознакомлены с программным обеспечением для управления запасами - системой управления складом (WMS).

Клиентское обслуживание и продажи — для сотрудников розничных магазинов и отдела продаж. Сотрудники прошли обучение по следующим направлениям:

- *Подготовка продукта.* Были организованы два тренинга, на которых торговому персоналу были представлены характеристики товаров, их преимущества и недостатки, а также способы выявления преимуществ для клиентов. Когда в магазин поступают новые товары, сотрудники обучаются предоставлять покупателям как можно больше информации о них.

- *Коммуникативные навыки.* Сотрудников учат, как более эффективно общаться с клиентами, как задавать вопросы и внимательно слушать ответы. Это полезно для понимания того, как товар или услуга могут решить проблему. Также важно, чтобы сотрудник знал, как реагировать на вопросы и жалобы, связанные с качеством продукции. Мы постоянно собираем обратную связь от клиентов, а результаты ежемесячно обсуждаются с командой.

- *Анализ данных.* Сотрудники прошли обучение работе с CRM-системами. На тренинге обсуждалось правильное использование инструментов анализа и интерпретации данных, а также то, как их можно использовать для улучшения качества продаж.

По итогам обучения был создан чек-лист для оценки работы сотрудников в магазинах, который также вошел в систему контроля.

Этап 4: Пилотное тестирование системы. Необходимость проведения этого этапа определена проверкой системы ОКК в реальных условиях, тестирование карты контроля и ее интеграции с существующими корпоративными системами. Таким образом, пилотное тестирование было проведено в двух точках розничной сети и в основном логистическом центре. Тестирование включало сбор данных, проверку работы системы отчетов и оценку эффективности процесса контроля. На этом этапе были выявлены некоторые сложности, как то:

- ✓ Сложность интеграции новой системы с существующей CRM-системой, что привело к дополнительной доработке на этапе тестирования.
- ✓ Недостаточное внимание сотрудников к заполнению новых форм отчетов, что потребовало дополнительного обучения персонала.

Этап 5. Оценка и доработка.

На основе тестирования была проведена доработка карты контроля и процедур отчетности.

Мы рассматриваем в качестве важного инструмента контроля качества продаж отчеты, подготовленные по различным аспектам качества. В связи с этим, мы считаем необходимым определить и установить некоторые показатели, которые позволят оценить качество. Ключевые показатели эффективности позволят нам оценить работу отдела и каждого отдельного сотрудника. Наличие четких и прозрачных KPI позволяет руководителю видеть, насколько хорошо выстроена работа отдела, а сотрудникам лучше понимать цели контроля продаж продукции.

Проанализировав десятки показателей эффективности, используемых различными компаниями в сфере продаж, мы выделили следующие, как наиболее значимые для KAMOTO SRL:

1. *Объем продаж* - подчеркивает количество товаров или услуг, проданных компанией за определенный период времени. KAMOTO SRL ежедневно отслеживает объем продаж, чтобы анализировать их динамику и принимать решения в случае необходимости.
2. *Конверсия лида в покупателя*. Этот показатель измеряет долю потенциальных клиентов, которые фактически совершили покупку. Если конверсия низкая, это сигнал к тому, что необходимо провести тренинг для сотрудников, чтобы улучшить их навыки продаж.
3. *Коэффициент оттока клиентов*. Измеряется доля клиентов, которые перестали выходить на связь с компанией. Для того, чтобы узнать причины (иногда они могут

быть объективными и не связанными с деятельностью самой компании) и избежать потери клиентов, планируется проводить их опрос. После внедрения CRM-системы мы будем применять этот показатель и в дальнейшем.

4. *Отказы и возвраты.* Мы измеряем количество отказов от покупок или возвратов товаров. Мы считаем этот показатель важным для выявления проблем и их исключения в будущем. Если количество отказов увеличилось, возможно, необходимо обучить сотрудников тому, как эффективнее работать с покупателями.
5. *Качество упаковки.* Для большинства товаров, продаваемых в магазинах КАМОТО SRL, упаковка имеет особое значение для обеспечения и сохранения их качества до тех пор, пока они не попадут к потребителю.
6. *Уровень удовлетворенности покупателей* качеством приобретаемой продукции и качеством обслуживания в магазинах компании.

Компания периодически проводит контроль качества продукции перед отправкой в магазины и клиентам. Основные показатели: качество упаковки и процент дефектов. После каждой проверки составляются отчеты по контролю качества. Приведенный в Таблице 3.12. пример касается проверки партии бензокосилок перед отправкой оптовому покупателю в сентябре 2024 года.

Таблица 3. 12. Примеры отчетов и данных по контролю качества

Показатель	Норма	Отклонение	Комментарии по результатам	Рекомендации
Качество упаковки	100% целостность	3% поврежденной упаковки	Упаковка повреждена при транспортировке	Улучшить методы упаковки
Процент дефектов	< 1% от объема продаж	1,20%	Неисправные товары отправлены клиентам	Улучшить контроль при приемке

Источник: выполнен автором по результатам исследования

На основании отчета были введены дополнительные меры по проверке упаковки и увеличению контроля при транспортировке товаров.

Важным этапом внедрения ОКК стало улучшение *контроля над запасами*. Система позволила отследить избыточные запасы и запустить механизмы для повышения оборачиваемости. (Таблица А.27.10.)

Отметим, что процесс внедрения ОКК в компании сопровождался рядом сложностей, которые потребовали особого внимания. В частности,

- *Интеграция с существующей CRM-системой* оказалась более сложной, чем ожидалось. Потребовались доработки программного обеспечения и обучение сотрудников работе с новой системой.
- *Спротивление со стороны персонала* на первых этапах внедрения. Некоторые сотрудники не были готовы к новым требованиям и процессам, что потребовало дополнительного обучения и мотивации.
- *Проблемы с качеством данных* на этапе пилотного тестирования. Некоторые данные были некорректно внесены в систему, что усложнило анализ. Это потребовало пересмотра процедур по вводу данных и введения системы двойного контроля на начальных этапах.

Внедрение системы контроля качества позволило нам разработать сложный алгоритм, учитывающий, как качество продукции, так и качество обслуживания клиентов (рис. 3.5).

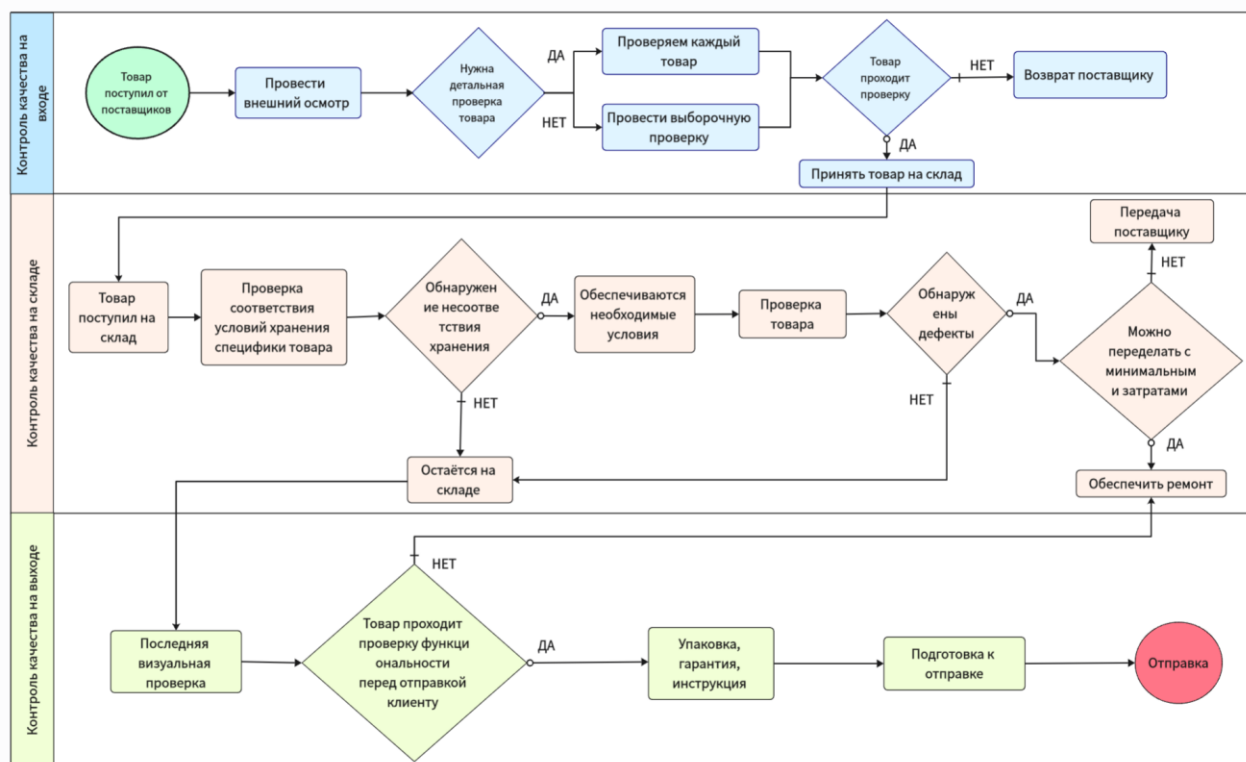


Рисунок 3.5. Алгоритм обеспечения и контроля качества в KAMOTO SRL

Источник: разработан автором

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.*

Следующим этапом в разработанном нами алгоритме трансформации бизнес – модели является *Построение Системы Сбалансированных Показателей.*

Именно учет различных перспектив делает концепцию сбалансированной системы показателей необходимой при формировании и реализации стратегии, позволяя компании обеспечить раскрытие деятельности со всех сторон. Отличие данной системы от других концепций управления заключается в установлении причинно-следственных связей между результатами деятельности и ключевыми факторами, под влиянием которых они формируются. Это позволяет интегрировать и анализировать финансовые и нефинансовые показатели. Мы разработали базовые показатели, определяющие цели (KPI) на предстоящий период (Таблица 3.13.)

Таблица 3.13. Построение Системы Сбалансированных Показателей.
Определение основных целей компании

Перспектива	Цель	KPI (Показатели)	Связь с другими перспективами
Финансовая	Увеличить выручку	Рост выручки на 15% в год	Улучшение клиентского сервиса → больше повторных покупок
	Повысить рентабельность	Чистая прибыль $\geq$ 15%	Оптимизация процессов → снижение затрат
Клиенты	Повысить лояльность	NPS $\geq$ 80%	Улучшение сервиса и качества продукции
	Увеличить повторные покупки	Доля постоянных клиентов $\geq$ 40%	Эффективная CRM-система и программы лояльности
Внутренние процессы	Оптимизировать логистику	Доставка $\leq$ 3 дня	Улучшение клиентского опыта → рост продаж
	Снизить уровень возвратов	Возвраты $\leq$ 2%	Контроль качества на складах и при отгрузке
	Обучить сотрудников	100% сотрудников прошли тренинги	Улучшение внутренних процессов → повышение

Обучение и развитие			удовлетворенности клиентов
	Внедрить автоматизацию	$\geq 70\%$ процессов автоматизировано	CRM, ERP, дашборды → улучшение операционной эффективности

Источник: разработана автором

В условиях постоянно меняющегося рынка бизнес-модель не может оставаться конкурентоспособной без внесения необходимых изменений для адаптации к меняющимся условиям ведения бизнеса. Именно поэтому мы включили этап *мониторинга* ее деятельности, выявления проблем бизнеса компании и обоснования путей их решения. Мы считаем этот этап важным для того, чтобы точно знать, что происходит на уровне бизнеса, отслеживать достижение целей и иметь возможность оперативно реагировать в случае необходимости. Управление бизнес-моделью включает в себя интегрированную систему измерения и мониторинга эффективности бизнеса. В этом смысле важно устанавливать, измерять и совершенствовать бизнес-операции, а также правильно управлять контролем затрат, чтобы быть в курсе всех изменений в цепочке поставок, потребительском спросе и других переменных, влияющих на деятельность компании. Мы считаем это важнейшей задачей поддержания платежеспособности бизнеса.

Для этого необходимо:

- Установить ключевые показатели эффективности (KPI) и отслеживать выручку, прибыльность, лояльность клиентов и другие соответствующие факторы;
- Анализировать финансовые и операционные данные: сравниваем полученные результаты с поставленными целями;
- Оценить эффективность используемых процессов и стратегий;
- Внедрить технологии контроля: использование цифровых инструментов для анализа производительности и составления отчетов.

Утверждаем, что эффективная адаптация изменений может быть успешно осуществлена только при условии непрерывной оценки состояния рынка, компании и своевременного реагирования на меняющуюся обстановку.

3.3. Оценка разработанной бизнес-модели и формулирование предложений по дальнейшему развитию компании

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). Учитывая, что модель была разработана специально для предприятий, относящихся к сектору малых и средних, к которым относится и объект исследования, а также зарекомендовала себя на многих предприятиях данного сектора (учитывая прилагаемые акты внедрения), считаем уместным воспользоваться данной методикой. Кроме того, наш выбор остановился на этой модели, поскольку:

- ✓ она является комплексной и охватывает все ключевые аспекты цифровой трансформации: от цифровой инфраструктуры и управления данными до корпоративной культуры и лидерства, тем самым обеспечивая комплексную оценку компании;
- ✓ модель позволяет нам не только оценить, где мы находимся сейчас, но и выявить наши уязвимые места и наметить возможные улучшения.

4DIRECT представляет собой модель, состоящую из составных частей бизнес-модели современной организации и включает девять ключевых компонентов, которые помогают комплексно оценить текущий уровень готовности организации к цифровой трансформации и выявить области для улучшения (рис.3.6).

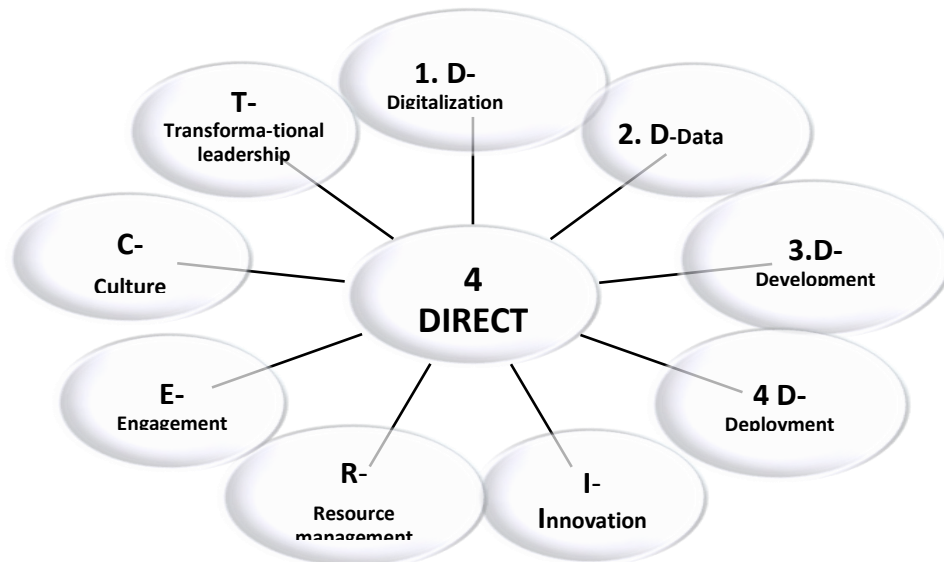


Рисунок 3. 6. Элементы модели диагностики перехода МСП на новый уровень 4 DIRECT

Источник: Dorogaia, 2024, p.258

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. Каждый

элемент модели включает составляющие, характеристики, которые оцениваются по 5-бальной шкале – от 0 (полное отсутствие элемента), до 4 – элемент присутствует и соответствует высшей характеристике. Модель позволяет оценить ситуацию на конкретный момент времени, учитывая, что лицо, занимающееся оценкой, полностью владеет ситуацией о состоянии дел на предприятии, поэтому, оценка предназначена для собственников компаний и высшего управленческого персонала. Такой ретроспективный анализ был проведен с учетом трех важных временных моментов: период основания предприятия (2013-2014 гг), открытия нового подразделения (то есть частичного изменения бизнес-модели – 2019 г.) и кардинального изменения бизнес-модели и внедрения новейших технологий (современный период, 2025 г.). Результаты оценки представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14. Данные анализа по модели 4DIRECT для KAMOTO SRL за 2013-2025гг

Показатель модели	Коэффициенты 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: выполнено 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 3.14, будем по методологии, рекомендованной Дорогой И. Так, *уровень цифровизации* компании значительно вырос, начиная с 2014 года, с 5,56 до 52,78 или с очень низкого уровня цифровизации в 2014 году до среднего уровня в 2025 году. Эта трансформация достигалась постепенно, мы видим рост этого показателя и в 2019 году, но больший скачок был достигнут в период после 2019 года. Если на момент начала деятельности все регистры заполнялись вручную (в основном рукописно), то сегодня этот прогресс очевиден благодаря реализованным мерам, которые мы охарактеризовали в этой главе. 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. Данные, если их правильно собрать, проанализировать и интерпретировать, предоставляют релевантную информацию относительно всех компонентов бизнес-модели, стратегии, которой должна следовать компания, и преобразований, которые необходимо осуществить. 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 инновационный процесс. 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, присутствующем с начала деятельности предприятия. 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. Культура влияет на то, как сотрудники воспринимают изменения, на уровень их вовлеченности и готовность адаптироваться к новым стратегиям. Исследование, проведенное компанией Deloitte (VORECOL, 2025), показывает, что компании с сильной и позитивной культурой в 1,5 раза чаще проводят успешные организационные изменения по сравнению с компаниями со слабой культурой. Очевидно, что приведение организационной культуры в соответствие с желаемыми изменениями может привести к лучшим результатам. Этот элемент учитывает ценности компании, открытость и прозрачность, культуру инноваций, командную работу и т. д. 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.

После оценки всех компонентов модели мы рассчитываем итоговый коэффициент готовности к изменениям. Естественно, учитывая увеличение каждого показателя модели, изменился и итоговый коэффициент. Отметим его значительный рост немногим более, чем в 3 раза: с 21,23% в 2013 году, до 69,98 % в 2025. Чем ближе этот показатель к 100%, тем более готова компания к определенным преобразованиям преобразованиям и соответственно, обретению долгосрочного успеха. При этом данная модель позволила нам не только провести количественную оценку уровня готовности компании к преобразованиям на разных этапах ее организационной жизни, но и лучше понять, какие факторы влияют на успешность преобразований, где мы продвигаемся лучше, а какие есть уязвимые элементы, над которыми нам необходимо поработать в ближайший период.

Для наглядности показателей представим их в виде столбчатой диаграммы.

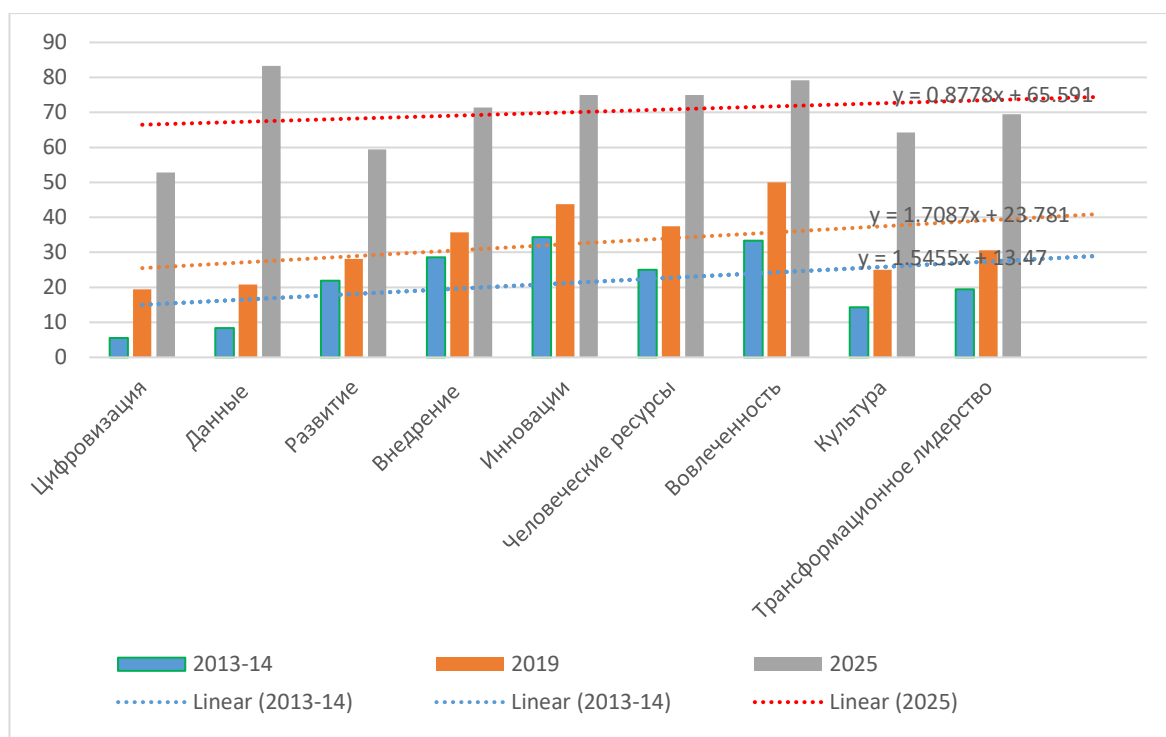


Рисунок 3.7. Значения показателей готовности компании Kamoto SRL к изменениям за 2013-14, 2019 и 2025гг, согласно модели 4DIRECT

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Отметим, что практически все аспекты модели динамично развиваются. Наиболее динамичными являются: «данные», «внедрение», и «трансформационное лидерство», что свидетельствует о стратегической ориентации предприятия на цифровизацию и изменения.

Необходимо отметить, что представленные данные визуализируют общие тенденции, связанные с изменениями, и показывают общий рост в рамках различных показателей, которые растут с разной скоростью. 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, директору предприятия пришлось оценить 2016 и 2022 годы по модели 4DIRECT для правильной обработки и более точных прогнозных значений тренда. Сводные значения показателей представлены на рисунке 3.8.

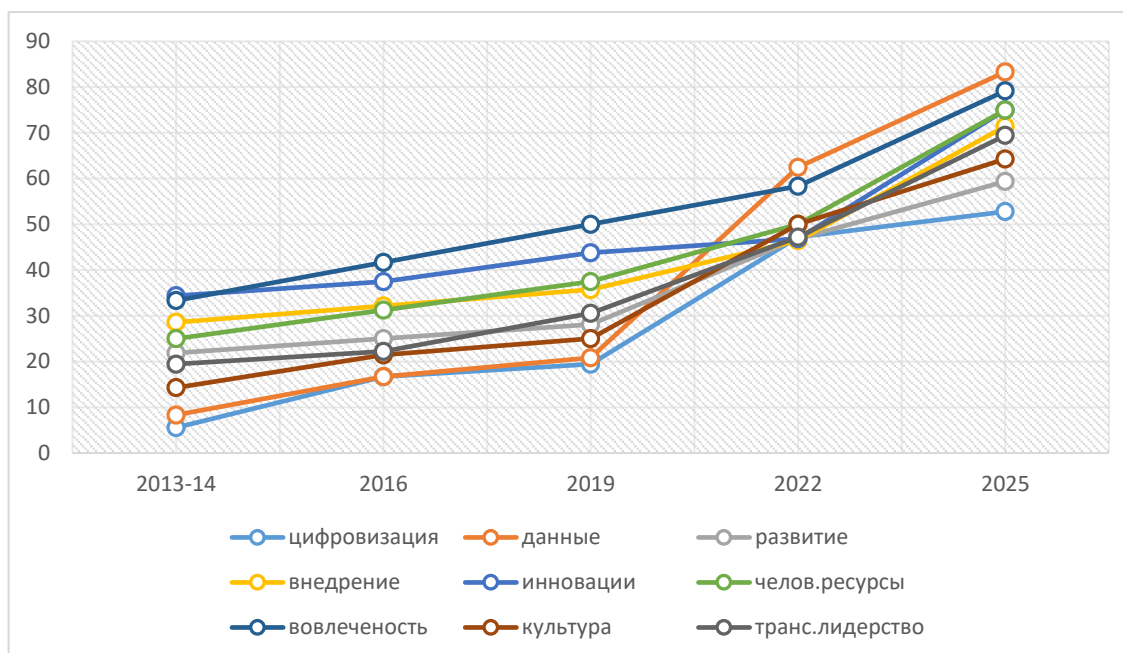


Рисунок 3.8. Сводные значения показателей готовности компании KAMOTO SRL к изменениям за 2013-2025гг, согласно модели 4DIRECT

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Таким образом стало, возможным представить линии тренда по годам, просчитанные с использованием метода наименьших квадратов. Формула, при помощи которой были получены представленные тренды, представлена следующим образом:

$$y = ax + b \quad (3.1),$$

где:

- y — прогнозируемое значение,
- x — порядковый номер категории (в нашем случае: характеристика показателя, представленная по годам.),
- a — угловой коэффициент, который указывает на скорость роста значения тренда;
- b — свободный член (указывающий значение тренда при $x=0$).

Для получения коэффициентов уравнения регрессии коэффициенты, a и b исчисляются с использованием формул (3.2) и (3.3):

$$a = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \quad (3.2)$$

$$b = \frac{\sum_{i=1}^n y_i - a \sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad (3.3)$$

Для прогнозирования каждого элемента модели в отдельности и представления трендов с помощью регрессионного анализа, используя формулы (3.1), (3.2) и (3.3), представим каждый из девяти элементов модели изменений.

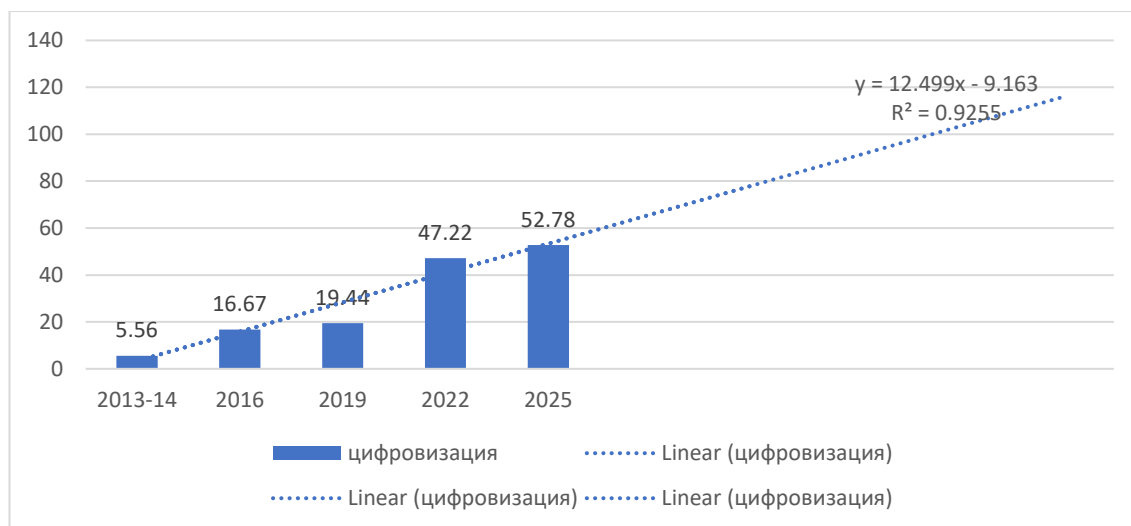


Рисунок 3.9. Реальные и прогнозные значения аспекта «Цифровизация»
KAMOTO SRL

Источник: выполнено автором по результатам исследования

В диаграмме представлено значение R^2 , или коэффициента детерминации линейной функции, который показывает, на сколько хорошо линия тренда описывает исследуемые данные и чем выше значение R^2 , тем более точный прогноз можно получить, используя линию тренда. Считается, что если $R^2 \geq 80\%$, то линейная модель хорошо описывает зависимость между переменными. Коэффициент детерминации вычисляется по формуле (3.4):

$$R^2 = 1 - \frac{\sum(y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum(y_i - \bar{y})^2} \quad (3.4),$$

где:

y_i – реальные значения;

$\hat{y}_i$ – предсказанные значение по уравнению тренда;

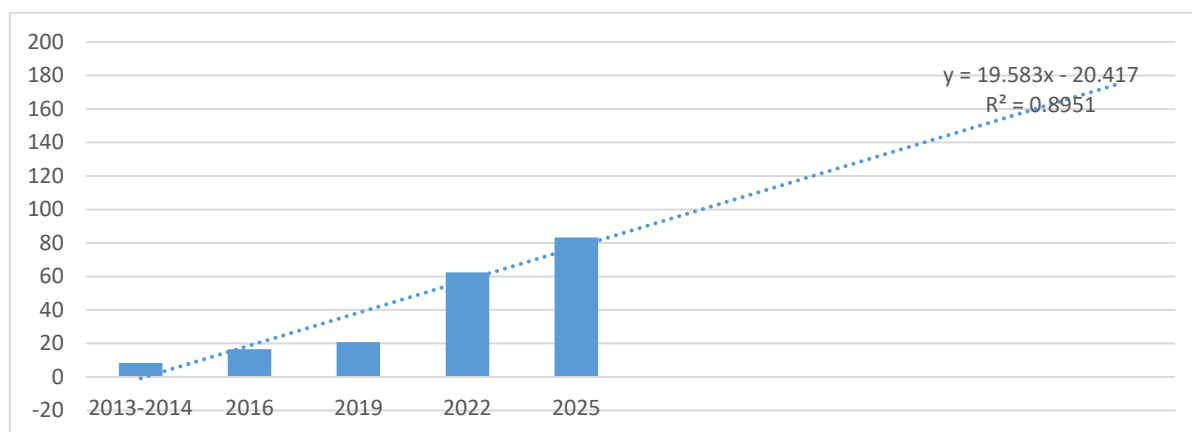
$\bar{y}$ – среднее значение y .

В случае с первой областью, «цифровизацией», R^2 составляет 0,9255, что благоприятно характеризует модель и представляет ее высокую точность. Уравнение тренда по «цифровизации» описано следующей зависимостью: $y = 12,499x - 9,16$, что представляет быстрорастущую зависимость, где при каждом увеличении x на 1 единицу y увеличивается на 12,499. Также отметим, что начальное значение тренда отрицательное (-9,16), но с увеличением x этот показатель быстро становится положительным. Этот анализ

свидетельствует о правильно выбранной программе развития компании KAMOTO SRL и ее курсом на цифровизацию бизнес-модели.

Следующий элемент модели - «данные», управление ими, использование в деятельности предприятия, анализ, безопасность. Представим информацию по разделу «данные» на следующем рисунке (Рис. 3.10).

Как и в предыдущем случае, с «Цифровизацией», линия тренда указывает на быстрое увеличение показателей, особенно за последний период и даже больший угол наклона (а), что говорит о более стремительном росте этого показателя и благоприятной тенденции роста. Что касается базового показателя, он также был отрицательным, согласно уравнению, $y = 19,583x - 20,417$, но также быстро становится положительным в следующие периоды. Показатель R^2 также выше нормы и равен 0,8951, что свидетельствует о достоверности модели.



**Рисунок 3.10. Реальные и прогнозные значения аспекта «Данные»
KAMOTO SRL**

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Анализ показателя «Развитие» представлен на Рисунке 3.11, который также характеризует модель, как достоверную, учитывая значение коэффициента детерминации линейной функции, равного 0,8965. Уравнение тренда по показателю «Развитие» выглядит следующим образом: $y = 9,688x + 7,19$. Из уравнения следует, что угол наклона – положительная величина, но несколько меньше, чем в предыдущих моделях, это может объясняться тем, что базовый показатель изначально больше (равен 7,19) и в данном случае он положительный, в отличие от предыдущих двух базовых показателей «Цифровизации» и «Данных».

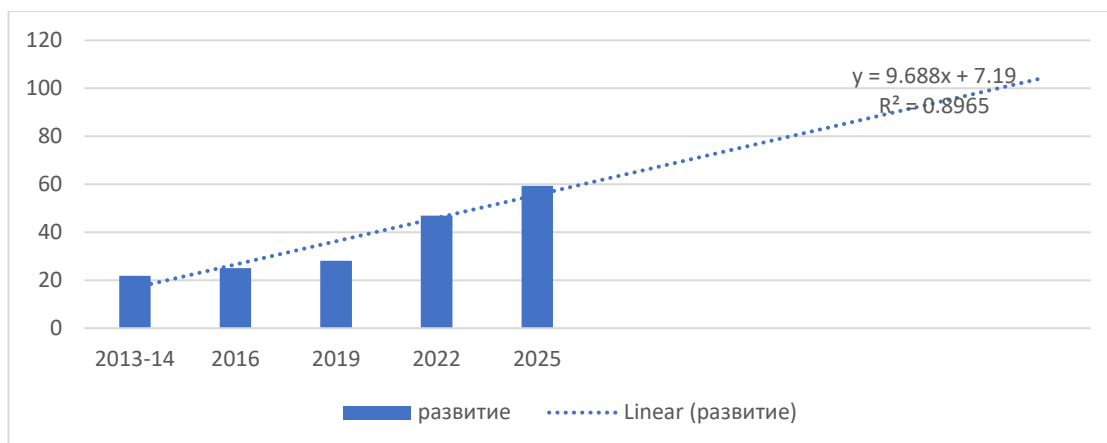


Рисунок 3.11. Реальные и прогнозные значения аспекта «Развитие» KAMOTO SRL

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Следующий показатель модели 4DIRECT – «Внедрение». Рисунок 3.12. представляет полученные в результате анализа данные, уравнение тренда, а также коэффициент детерминации, значение которого немногим ниже предыдущего показателя, а именно, 0,834. Уравнение тренда представлено следующим образом: $y=10,001x+ 12,853$. Из уравнения видно, что базовый показатель является положительным и его начальный уровень достаточно велик, к тому же является положительной величиной, что свидетельствует об относительно высоком старте. Угол наклона доказывает то, что компания растет со стабильной скоростью.

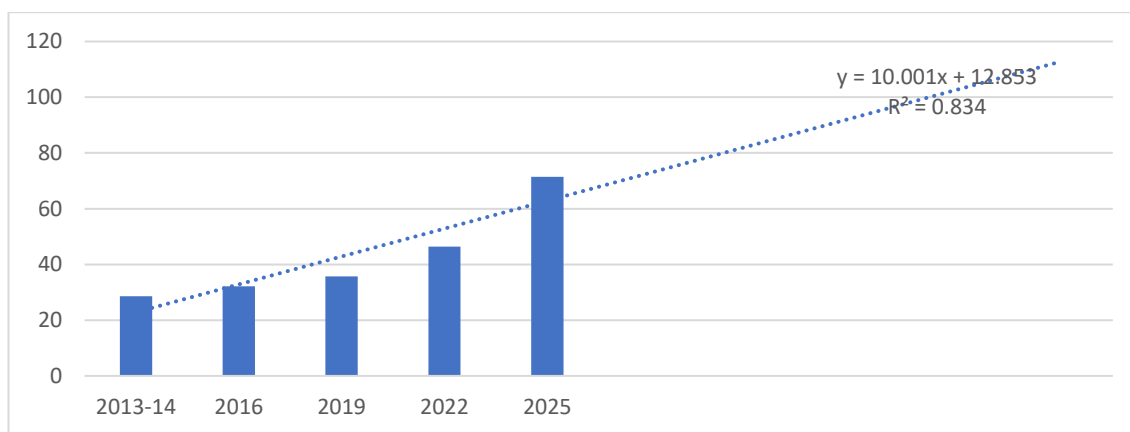
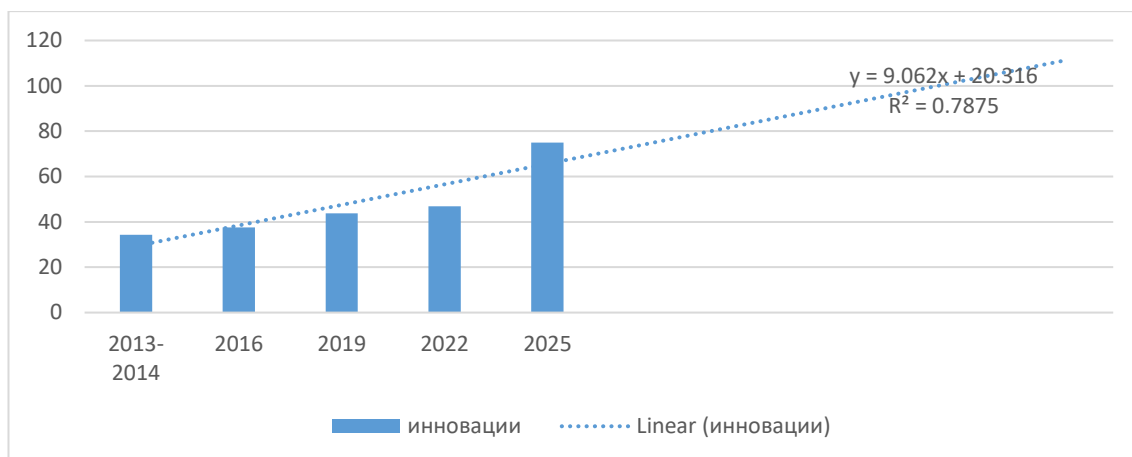


Рисунок 3.12. Реальные и прогнозные значения аспекта «Внедрение» KAMOTO SRL

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Следующий элемент модели характеризует развитие инноваций в компании. Тренд представлен уравнением: $y=9,062+20,316x$, отметим высокое начальное значение базового коэффициента (20,316 – положительный), что говорит об относительно высоком уровне инновационного развития компании при $x=0$, в то же время, угол наклона, - также значение положительное и достаточно высокое. R^2 немного ниже оптимального показателя, что допустимо в таких исследованиях, тем более что он намного выше значения 0,5 (от которого

отталкиваются при исследованиях). Также рисунок 3.13 свидетельствует о значительном увеличении уровня инновационного развития именно в период с 2022 по 2025гг, что говорит о скачке во внедрении инноваций, связанном с внедрением искусственного интеллекта, CRM- системы и повышения уровня цифровизации, что характеризует значительное инновационное развитие обновленной бизнес-модели.



**Рисунок 3.13. Реальные и прогнозные значения аспекта «Инновации»
KAMOTO SRL**

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Следующие четыре элемента модели, на наш взгляд, очень близки по смыслу, особенностям развития и связаны между собой управленческим подходом, отношением к персоналу и взаимоотношениями между персоналом, пронизаны корпоративной культурой и лидерским подходом. Уровень развития этих показателей влияет на вовлеченность персонала в процесс изменений, принятия решений и участия во внедрении организационных изменений, поэтому, на наш взгляд, их уместно разместить на одном графике, тем более что тренды их развития очень похожи и динамика изменений четко прослеживается по всем четырем показателям (Рисунок 3.14).

Рисунок свидетельствует об относительно одинаковых тенденциях развития. Тренды по показателям представлены следующим образом:

«Человеческие ресурсы»: $y = 12,5x + 0,276$ ($R^2 = 0,9073$);

«Культура»: $y = 12,857x - 3,569$ ($R^2 = 0,9204$);

«Вовлеченность»: $y = 10,834x + 19,998$ ($R^2 = 0,9494$);

«Трансформационное лидерство»: $y = 11,875x + 8,125$ ($R^2 = 0,9025$).

Очевидно, что угол наклона (α) по всем четырем показателям отличается незначительно, что говорит об одинаковых положительных трендах и относительно одинаковых тенденциях и перспективах развития. Самый высокий темп роста у показателя «Культура», но изначально базовый показатель являлся отрицательным, поэтому, можно

отметить практически скачкообразное развитие за анализируемый период. Отметим наиболее высокий стартовый уровень, у показателя «Вовлеченность», что характеризует его как изначально наиболее благоприятный из этой категории показателей. Также «Вовлеченности» соответствует наибольшая предсказуемость, которая определяется коэффициентом детерминации равным 0,9494, что означает, что 94,94% данных описывается представленной моделью. В этом контексте отметим высокие показатели коэффициентов детерминации и в остальных трендах (всем им соответствует значение не меньшее 0,9). У показателя «Человеческие ресурсы» также относительно невысокий стартовый коэффициент, но, в то же время, тренды развития впечатляющие. «Трансформационное лидерство», которое связано в большей степени с личностью директора компании и его видением в процессе изменений бизнес-модели, также представляет положительный динамичный уровень развития.

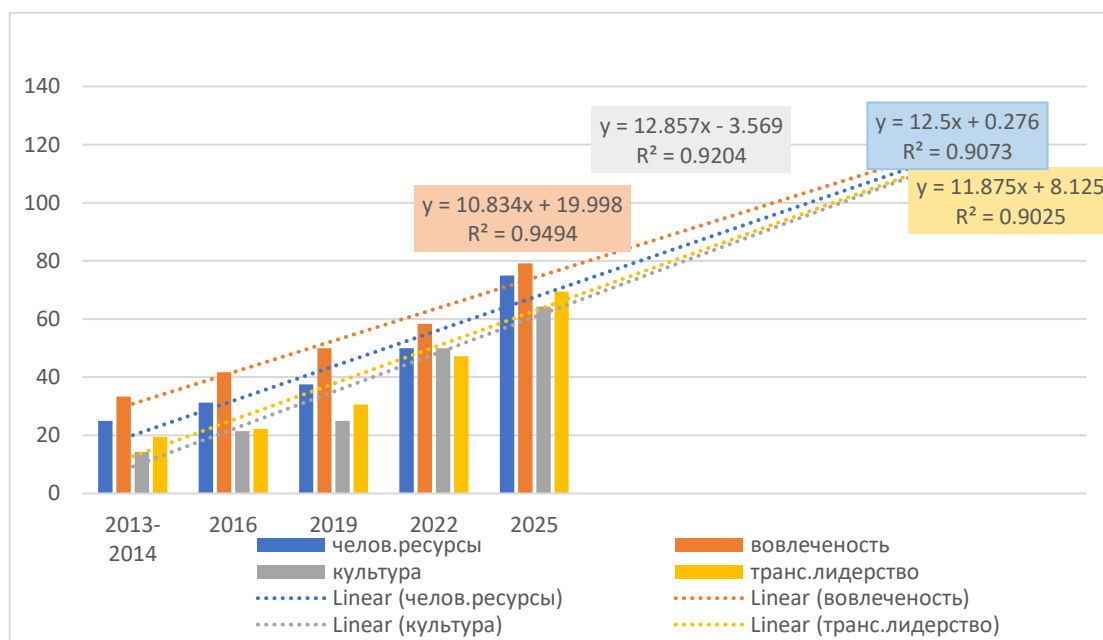


Рисунок 3.14. Реальные и прогнозные значения аспектов «Человеческие ресурсы», «Культура», «Вовлеченность» и «Трансформационное лидерство» Kamoto SRL

Источник: выполнено автором по результатам исследования

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 в 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 к выдвижению новых идей и решений. Исследование убедило нас, и мы можем с уверенностью заявить, что компания, которая хочет оставаться конкурентоспособной в мире, развивающемся со скоростью света, должна внедрять инновации. Однако инновации нельзя навязывать или внедрять сверху. Необходимо создать культуру, которая продвигает и поощряет творчество и эксперименты. Для этого требуется четкое видение, поддерживающий стиль руководства и структурированный подход. Предоставляя сотрудникам возможность генерировать и реализовывать новые идеи, компания может использовать творческий потенциал и коллективный опыт своих сотрудников.

- Важным фактором достижения устойчивости бизнеса выступает *лидерство*, способы командной работы и сотрудничества в организации. Задача инновационного

лидерства в этой связи, по-нашему мнению, сводится к осуществлению влияния на инновационный процесс посредством такого лидерского поведения (стилей лидера), которое способствует проявлению всеми менеджерами и сотрудниками воодушевления, энтузиазма, творческого подхода, инициативности, мотивации, ответственности, а также установлению доверия и командного единения.

- *Использование новых технологий*: автоматизация процессов и использование искусственного интеллекта для принятия решений. Компания использует цифровые инструменты для адаптации своей модели, например, внедрила новые стратегии ценообразования, создала многоканальный опыт и использует аналитику данных для понимания предпочтений клиентов. Но, появляются новые цифровые бизнес-модели, такие как freemium и программное обеспечение как услуга (SaaS), которые приносят как возможности, так и проблемы. Использование новых технологий позволяет компаниям увеличивать создание стоимости за счет применения технологий для оптимизации операций, разработки новых продуктов и повышения эффективности.

- *Постоянная обратная связь с клиентами*: сбор и анализ мнений потребителей для адаптации предложения. Отзывы клиентов — это прямой путь к пользовательскому опыту, дающий знания, которые невозможно воспроизвести никакими маркетинговыми исследованиями. Динамичная среда современного бизнеса определяет необходимым включение отзывов клиентов в формирование бизнес-стратегий, помогая компаниям соответствовать постоянно меняющимся требованиям рынка и предпочтениям потребителей. Это мощный инструмент, который при эффективном использовании может трансформировать бизнес-модель из ориентированной на продукт в ориентированную на клиента.

- 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*. Современный потребитель ожидает персонального подхода, а подписки позволяют компаниям поддерживать постоянный контакт с клиентами, что помогает выстраивать эмоциональную связь между ними. Благодаря персонализированным моделям подписки компаниям проще получать ценные данные о предпочтениях и поведении клиентов. Анализ данных позволяет компаниям совершенствовать предложения, предоставлять клиентам более полный доступ к продуктам и услугам с гибкими вариантами оплаты, что приводит к повышению удовлетворенности клиентов и увеличению показателей удержания. В то же время регулярные платежи предоставляют компаниям возможность

иметь предсказуемый поток доходов за счет повышения удовлетворенности клиентов. Компании, предлагающие высококачественные персонализированные модели подписки, выделяются на фоне конкурентов, предлагая уникальные ценностные предложения, которые находят отклик у их целевой аудитории.

- *Гибкость и оперативность бизнеса*: способность быстро реагировать на изменения рынка. Гибкость бизнеса — это способность организации быстро адаптироваться к изменениям рынка, интегрировать цифровые инновации и постоянно предоставлять клиентам ценную информацию. В быстро меняющемся мире современного бизнеса способность быстро адаптироваться и реагировать на меняющиеся требования рынка имеет решающее значение для выживания и успеха. Чтобы лучше понять, что такое гибкость бизнеса, важно осознать ее многогранную природу. Речь идет не только о скорости, но и о стратегической реакции. Он подразумевает комплексный подход, в котором гибкость пронизывает все аспекты организации — от лидерства и культуры до процессов и технологий.

- *Оптимизация затрат и ресурсов*: определение наиболее эффективных методов использования финансовых и человеческих ресурсов. Проблемы последних лет отчасти обусловлены самыми высокими темпами инфляции за последние несколько десятилетий, беспрецедентной нехваткой рабочей силы, ростом процентных ставок и сохраняющейся глобальной геополитической напряженностью. Чтобы предприятия оставались конкурентоспособными и справлялись с финансовыми проблемами, вызванными нехваткой рабочей силы, высокой инфляцией и высокими процентными ставками, необходимо максимально повысить операционную эффективность. Принцип оптимизации затрат основан на устранении ненужных затрат или процессов, сокращении текущих затрат или времени цикла, а также выявлении возможностей экономии во всей организации. Эффективная система финансового управления является основополагающим требованием для обеспечения успеха модели оптимизации затрат.

Исследование, проведенное на примере кейс-стади с целью обоснования алгоритма трансформации бизнес-модели компании KAMOTO SRL, выявления основных проблем, предложения путей их решения и оценки эффективности принятых мер, может быть адаптировано и применено к другим компаниям, действующим 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 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, и др.), что означает, что основные принципы, которые должны учитывать компании при трансформации своей бизнес-модели, могут быть применены и к другим компаниям.

3.4. Выводы по 3-ей главе

В этой главе мы провели исследование по трансформации бизнес-модели в компании KAMOTO SRL. Мы посчитали эту компанию репрезентативной, поскольку она соответствует среднему профилю исследованных нами компаний. Для инновационной трансформации бизнес-модели, на основе библиографических источников, исследованных в Главе I, нами был разработан алгоритм трансформации компании, представленной во второй главе. Данный алгоритм был протестирован в компании KAMOTO SRL. Для этого, мы, шаг за шагом, прошли каждый предложенный нами этап. Это позволило: сформировать шаблон существующей бизнес-модели компании, (формализация существующей бизнес – модели), используя такие бизнес-инструменты, как «Business Model Canvas» и «Balanced Scorecard», провести анализ этой модели и выявить основные проблемы бизнеса. Анализ мы проводили

по каждой из четырех перспектив, отражающих различные аспекты эффективности бизнеса: финансовая, клиентская, внутренние процессы, а также обучение и рост. Выявленные проблемы (ограничения бизнеса) также были сгруппированы, исходя из вышеуказанных перспектив. Анализ бизнес-среды компании был проведен, используя бизнес - инструмент STEEPLE, что позволило нам более широко увидеть контекст, в котором работает компания, и выявить потенциальные угрозы, исходящие из внешней среды. В соответствии с обозначенными вопросами, мы разработали план по инновационному преобразованию бизнес-модели. Чтобы быть уверенными в реальности реализации этого плана, мы оценили возможные риски, которые могут повлиять на новую бизнес-модель. Далее была разработана новая бизнес-модель компании. Для лучшей визуализации предлагаемых изменений мы представили каждый из 9 элементов бизнес-модели в сравнении: новая модель-старая модель, также охарактеризовав предлагаемые инновационные преобразования. Мы провели пилотное тестирование бизнес-модели посредством внедрения преобразований и оценку их внедрения. Мероприятия проводились в соответствии с разработанным планом. Их оценка стала возможной, путем сравнения результатов до и после внедрения. Это сравнение продемонстрировало эффективность принятых мер.

В данной главе мы также оценили новую бизнес-модель и выделили направления ее дальнейшего развития с использованием модели 4DIRECT для 3 периодов: первый период - 2013-2014 гг., что символизирует начало деятельности компании, второй период - 2019 г., когда компания уже заняла прочное место на рынке Республики Молдова, и год начала докторантом исследований по данной теме. Третий период – текущий 2025 год. Результаты подтвердили положительную динамику развития компании, эффективность и жизнеспособность новой бизнес-модели. В то же время, это позволило нам выделить конкретные области для улучшения основных показателей. Таким образом, предложенная бизнес-модель KAMOTO SRL представляет собой гибкую структуру, на основе которой реализуются цели компании, обеспечивается повышение эффективности результатов деятельности, используются современные подходы к организации ведения бизнеса, осуществляется мониторинг функционирования предприятия, систематически выявляются возникающие бизнес-проблемы и обосновываются действия по их устранению. Такая бизнес-модель способна адаптироваться под внешние условия, не разрушая основных принципов ведения деятельности, в то же время, корректируя их, либо дополняя, с учетом вызовов будущего и разработанных инноваций.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ 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 пять рабочих гипотез, логически вытекающих из общей исследовательской 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. Бизнес-модели рассматриваются, как с точки зрения их теоретической значимости, которая проявляется в ее способности работать в качестве связующего элемента между стратегией и операционной деятельностью компании, так и с точки зрения их практической применимости, а именно, в процессе принятия решений об инновациях, дифференциации и репозиционировании компании на рынке (глава 1.1).

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. Мы рассматриваем инновации, как важнейший катализатор процесса трансформации бизнес-моделей, позволяющий организациям адаптироваться к быстрым изменениям в экономической и технологической среде. Актуальной перспективой развития концепции бизнес-модели является ее интеграция в литературу по устойчивому развитию, где инновации и устойчивое развитие все чаще рассматриваются совместно. С точки зрения устойчивого развития инновации способствуют внедрению ответственных практик, способствуя снижению негативного воздействия на окружающую среду и созданию социальной ценности. Мы подчеркиваем, что те организации, которые интегрируют инновации в свои стратегии устойчивого развития, демонстрируют большую устойчивость и способность адаптироваться к кризисам. Важный вопрос в контексте трансформации бизнес-моделей в устойчивые, на который мы попытались найти ответ, касается того, насколько совместимы экономические, социальные и экологические компоненты в бизнес-модели. (глава 1.2.)

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. Данный процесс предполагает переход на качественно новый уровень функционирования при сохранении устойчивости операционной деятельности. Анализ и систематизация научной литературы в данной области позволили выделить две взаимосвязанные группы факторов. Первая группа включает факторы, обуславливающие необходимость трансформации бизнес-моделей, а именно: изменение потребительских предпочтений, технологические инновации, усиление конкуренции, трансформации в государственной политике и регулировании, экономические условия, требования устойчивого развития и социальная ответственность, а также повышение значимости клиентского опыта. Вторая группа охватывает факторы, определяющие устойчивый рост бизнеса, основанный на инновационной трансформации бизнес-моделей. Среди них ключевое значение приобретают: эффективное лидерство, высокий уровень вовлечённости персонала, развитая организационная культура, интеграция современных технологий, ориентация на клиента, экологическая ответственность, конструктивное

взаимодействие с заинтересованными сторонами, а также формирование культуры непрерывного обучения и способности к адаптации (глава 1.3).

4. Результаты исследования позволили нам сделать некоторые выводы о взаимозависимости понятий бизнес-модели и бизнес-стратегии. Несмотря на то, что эти понятия широко используются, их определения остаются неясными и вызывают множество дискуссий в научных кругах. Проанализировав экономическую литературу, мы пришли к выводу, что 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. 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. (глава 2.1).

5. Для достижения поставленной цели и решения задач исследования, было проведено эмпирическое исследование. В рамках исследования был осуществлён опрос 130 менеджеров и предпринимателей различных уровней, представляющих компании действующие на территории Республики Молдова. Полученные данные позволили эмпирически подтвердить три выдвинутые гипотезы, касающиеся динамики и направлений трансформации бизнес-моделей в современных условиях. Анализ ответов респондентов позволил выделить три наиболее значимые проблемы, с которыми сталкиваются компании: высокая интенсивность конкурентной борьбы в отрасли, экономическая нестабильность, а также постоянно растущие и изменяющиеся требования и предпочтения клиентов. Следует отметить, что выявленные проблемы были в равной степени обозначены представителями компаний различных отраслей и размеров, что свидетельствует о системном характере указанных вызовов. Отдельное внимание в ходе опроса было уделено факторам, побудившим компании к трансформации собственных бизнес-моделей. Наиболее часто упоминаемыми факторами выступили усиливающаяся конкуренция, изменение потребностей и ожиданий клиентов, технологические нововведения, стимулирующие пересмотр и адаптацию существующих моделей ведения бизнеса. Изменения, инициированные компаниями в ответ на эти вызовы, варьировали от расширения ассортимента продукции до внедрения новых технологий, модернизации маркетинговых стратегий и оптимизации внутренних процессов. По оценке респондентов, трансформация бизнес-моделей принесла ряд значимых преимуществ, включая привлечение новых

клиентов, повышение их лояльности, диверсификацию источников дохода, снижение потерь, рост операционной эффективности и улучшение финансовых показателей. Тем не менее, реализация данных изменений сопровождалась рядом затруднений. Наиболее серьёзной проблемой были обозначены вопросы, связанные с человеческими ресурсами, в частности — необходимость обучения персонала. Также среди основных барьеров были названы высокие затраты на внедрение инноваций и сопротивление изменениям со стороны сотрудников (глава 2.3).

6. Для подтверждения алгоритма трансформации бизнес-модели, разработанного и обоснованного нами в главе 2.2, необходимо было протестировать его в реальных условиях, компании Республики Молдова. Для этой цели была выбрана компания KAMOTO SRL, которая и послужила объектом исследования. Мы начали с оценки существующей бизнес-модели, используя методологию Business Model Canvas, разработанную А. Остервальдером и И. Пинье, что позволило формализовать текущую структуру деятельности компании. Затем мы прибегли к инструменту 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. Проблемы, выявленные с помощью этих методов, легли в основу разработки последовательного плана действий, направленного на реализацию необходимых инновационных изменений, подробно описанных в главе 3.1. Таким образом, выделенная нами в начале исследования цель - оценка текущей бизнес-модели KAMOTO SRL и выявление предпосылок для инновационных преобразований — была достигнута посредством системного подхода, основанного на экономической реальности изучаемого предприятия.

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, в главе 3.2. 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, в главе 3.3. решено было взять за основу модель диагностики изменений 4DIRECT, предназначенную для этих целей и представленную в диссертационном исследовании ученой И. Дорогой. Модель позволяет не только оценить, где находится сейчас предприятие, но и выявить его уязвимые места и наметить возможные улучшения. Мы рассчитали показатели по периодам 2013-2014гг, 2019г. и 2025г. с учётом ключевых этапов развития компании: основания, открытия нового подразделения и масштабной трансформации, а также дополнительно 2016 и 2022гг для обеспечения корректности представляемых трендов. Применение модели 4DIRECT к KAMOTO SRL показало рост по всем показателям, что подтверждает эффективность комплексного подхода. Помимо технических новшеств — CRM, управление данными, интеграция ИИ — важную роль сыграли качественные изменения: развитие персонала, вовлеченность, культура инноваций, трансформационное лидерство. Эти факторы обеспечили устойчивость и стратегическое развитие компании. Чтобы сохранить конкурентное преимущество, компании должны принять стратегию постоянного совершенствования. 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.

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, например, потребность в новых навыках, потенциал организационной устойчивости и сложность новых технологий для интеграции существующих систем.

3. *Внедрение цифровизации и автоматизации процессов*. Развитие технологий привело к взрывному росту объемов данных и изменению поведения потребителей. Компании, которые не адаптируются, рискуют отстать от своих конкурентов. 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. Формирование организационной культуры, открытой для изменений, в которой сотрудники поощряются к инновациям, участию в принятии решений и междисциплинарному сотрудничеству; культура является важным фактором, влияющим на результаты инноваций. Организации с развитой культурой инноваций с большей вероятностью будут генерировать новые идеи и успешно их реализовывать.

5. *Внедрение принципов устойчивого развития* и социальной ответственности в бизнес-модель для повышения долгосрочной устойчивости и привлекательности для инвесторов и клиентов, в том числе путем разработки устойчивых продуктов и услуг, использования экологического сырья, многоразовых решений, создания справедливой и безопасной рабочей среды, способствующей разнообразию, инклюзивности и непрерывному профессиональному развитию.

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, которая становится необходимой, чтобы учесть развитие технологий и изменение поведения потребителей. Это позволит повысить удовлетворенность и лояльность клиентов.

2. *Внедрение клиентоориентированной бизнес-модели* становится необходимым условием эффективной интеграции каналов продаж. Это важно, поскольку, в мире, где технологии развиваются с экспоненциальной скоростью, клиентский опыт стал чем-то большим, чем просто точкой контакта между покупателем и продавцом. При этом 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), необходимых для централизации данных о клиентах и персонализации взаимодействия, решений на основе искусственного интеллекта для анализа продаж, персонализированного взаимодействия с клиентами.

4. *Обучение и мотивация торгового персонала* к получению/развитию новых навыков, связанных с внедрением технологий. Это предполагает постоянное обучение в области цифровых технологий, обслуживания клиентов, консультативных продаж и использования новых технологий, а также реализация мер по мотивации торгового персонала с целью повышения его заинтересованности и ответственности за правильное использование новых технологий в продажах.

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. Они способствуют снижению эксплуатационных расходов за счет эффективного использования ресурсов и оптимизации процессов, улучшая репутацию компании. В то же время соблюдение все более строгих экологических норм позволяет избежать возможных санкций и дополнительных налогов.

Рекомендации для KAMOTO SRL

1. *Постоянное использование новых технологий.* Несмотря на то, что компания добилась значительного прогресса в этой области, технологии развиваются стремительно, и любое промедление может оказаться фатальным для бизнеса. Внутренняя цифровая трансформация может продолжиться за счет автоматизации процессов закупок, управления запасами и поддержки клиентов. В этой связи было бы целесообразно внедрить чат-бот на базе искусственного интеллекта, который будет направлять пользователей и значительно сократит время отклика. Эти решения позволят сократить эксплуатационные расходы и будут способствовать формированию современного и эффективного клиентского опыта.

2. *Способствовать развитию культуры инноваций и трансформационного лидерства в организации.* В современном быстро меняющемся мире бизнеса признаком успешной компании часто является ее способность принимать изменения и продвигать инновации. Эффективное лидерство играет решающую роль в реализации таких трансформационных возможностей. Лидеры-трансформаторы не только ведут организацию к успеху, но и играют ключевую роль в формировании атмосферы, в которой приветствуются свежие идеи, прокладывающие путь к устойчивому прогрессу. 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. В том же ключе компания должна предложить клиентам ряд экологически чистых продуктов: инструменты из биоразлагаемых материалов, перерабатываемую упаковку, возобновляемые продукты. Эта стратегия соответствует ценностям потребителей новых поколений и может стать важным отличием в конкурентной среде.

4. *Продвижение инноваций в сфере послепродажного обслуживания.* Компания может внедрить программу технического обслуживания для инструментов, продаваемых через KAMOTO SERVICE SRL. Такая модель послепродажного обслуживания повышает ценность для клиента, продлевает жизненный цикл продукта и укрепляет репутацию бренда как надежного партнера. Это также важный шаг на пути к более устойчивой экономической модели, которая сокращает нерациональное использование ресурсов.

5. *Постоянный анализ тенденций в отрасли и анализ эффективности внедрения новых бизнес-моделей.* Все более заметной тенденцией в современных бизнес-моделях становится переход от продажи товаров к предложению услуг. Компания могла бы рассмотреть модель предоставления клиентам возможности аренды садового и сельскохозяйственного оборудования, особенно на короткие сроки. Такой подход снижает ценовые барьеры для непостоянных клиентов и способствует более устойчивому потреблению в соответствии с принципами экономики замкнутого цикла. Компания также может модернизировать модель продаж, запустив периодически доставляемые пакеты подписки, включающие инструменты, аксессуары, адаптированные к каждому сезону. Эта типичная модель поддерживает лояльность, гарантирует повторные продажи и позволяет персонализировать предложение на основе предыдущих предпочтений клиентов.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *A complete guide to accelerating business transformation in your organization.* (2025). Online. Доступен: <https://www.sweetprocess.com/business-transformation/> [дата обращения 2023-03-19].
2. ABDELKAFI, N.; S. MAKHOTIN and P. THORSTEN. (2013). Business model innovations for electronic mobility - What can be learned from existing business model patterns? *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, pp. 1-41.
3. ADAMS, R.; S. JEANRENAUD; J. BESSANT; D. DENYER and P. OVERY. (2016). Sustainability oriented innovation: A systematic review. Online. *International Journal of Management Reviews*, vol. 18, nr. 2, pp. 180-205. Доступен: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068> [дата обращения 2024-03-12].
4. AFUAH, A. and C. L. TUCCI. (2001). *Internet business models and strategies: text and cases*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
5. AGUSTIAN, K.; E. S. MUBAROK; A. ZEN; W. WIWIN and A. J. MALIK. (2023). The impact of digital transformation on business models and competitive advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, vol. 1, nr. 2, pp. 79-93.
6. AL-DEBEI, 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].
7. ALFONSIUS, G. (2021). What is business? Online. *Universal Journal*, vol. 6, nr. 2. Доступен: <https://doi.org/10.58826/uj.v6i2.17> [дата обращения 2024-05-07].
8. ALKHAFJI, A. F. and R. A. NELSON. (2013). *Strategic management: formulation, implementation and control in a dynamic environment*. 1st Ed. New York: [s. n.]. Online. Доступен: <https://doi.org/10.4324/9780203862582> [дата обращения 2025-05-27].
9. ALT, R. and H. D. ZIMMERMANN. (2001). Introduction to special section - Business models. Online. *Electronic Markets*, vol. 11, nr. 1, pp. 3-9. Доступен: https://www.researchgate.net/publication/255996598_Preface_Introduction_to_Special_Section_-_Business_Models [дата обращения 2024-05-07].
10. AMARFII-RAILEAN, Nelly și Rodica POPA. (2024). Rolul sistemelor ERP în optimizarea proceselor de afaceri la întreprinderile mici și mijlocii din Republica Moldova. Online. In: *Tradiție și inovare în cercetarea științifică: Materialele conferinței științifice internaționale*, Ediția 13-a, 10-11 oct. Bălți: [S. n.], vol. 1, pp. 273-279. ISBN 978-9975-5-357-0. Доступен: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/273-279_10.pdf [дата обращения 2025-05-15].
11. AMIT, R. and C. ZOTT. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, vol. 22, nr. 6-7, pp. 493-520.
12. AMIT, R. and C. ZOTT. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, nr. 3, pp. 41-49.
13. AMIT, R. and C. ZOTT. (2015). Crafting business architecture: the antecedents of business model design. Online. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9, nr. 4, pp. 331-350. Доступен: <https://doi.org/10.1002/sej.1200> [дата обращения 2024-05-07].
14. ANDRIUKAITIENE, R.; A. V. CHEREP; V. H. VORONKOVA; O. P. PUNCHENKO and O. P. KYVLIUK. (2019). Managing organizational culture as a factor in organizational change. Online. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhie State Engineering Academy*, nr. 75, pp. 169-176. Доступен: <https://doi.org/10.26661/2072-7941.2018.155562> [дата обращения 2024-05-07].

15. APPLGATE, L. M. (2000). E-business models: Making sense of the internet business landscape. In: DICKSON, G.W. and G. De SANCTIS (eds.) *Information technology and the future enterprise: new models for managers*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, pp. 49-101.
16. AREND, R. (2013). The business model: present and future - beyond a skeuomorph. *Strategic Organization*, vol. 11, nr. 4, pp. 390-402.
17. ATHANASOPOULOU, A. and M. DE REUVER. (2020). How do business model tools facilitate business model exploration? Evidence from action research. Online. *Electronic markets*, vol. 30, issue 6. Доступен: https://www.researchgate.net/publication/341534847_How_do_business_model_tools_facilitate_business_model_exploration_Evidence_from_action_research [дата обращения 2025-02-11].
18. ATTANASIO, G.; N. PREGHENELLA; A.-F. DE TONI and C. BATTISTELLA. (2022). Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. Online. *Business Strategy and the Environment*, vol. 31, nr. 3, pp. 860-874. Доступен: <https://doi.org/10.1002/bse.2922> [дата обращения 2024-05-07].
19. AUSAT, A. M. A. (2023). The Role of social media in shaping public opinion and its influence on economic decisions. Online. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, vol. 1, nr. 1, pp. 35-44. Доступен: <https://journal.literasisainsnusan-tara.com/index.php/tacit/article/view/37> [дата обращения 2024-05-07].
20. BADEN-FULLER, C. and V. MANGEMATIN. (2013). Business models: A challenging agenda. Online. *Strategic Organization*, vol. 11, issue 4. pp. 418-427. Доступен: <https://doi.org/10.1177/1476127013510112> [дата обращения 2024-04-10].
21. BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Online. *Journal of Management*, vol. 17, nr. 1, pp. 99-120. Доступен: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108> [дата обращения 2024-05-07].
22. BARNEY, J. B. and W. S. HESTERLY. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 6th ed. Boston: Pearson.
23. BASHIR, M. and R. VERMA. (2019). Internal factors & consequences of business model innovation. Online. *Management Decision*, vol. 57. nr. 1, pp. 262-290. Доступен: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0784> [дата обращения 2024-05-07].
24. BAUM, Ryan and Michelle Loret de MOLA. (2024, March 22). *Why Business Model Transformations Fail and How to Get It Right*. Online. JUMPASSOCIATES. Доступен: <https://www.jumpassociates.com/why-business-model-transformations-fail-and-how-to-get-it-right> [дата обращения 2025-01-13].
25. BCG. (2025). *Your Strategy Needs a Strategy*. Online. Доступен: <https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/ambidexterity> [дата обращения 2024-09-30].
26. BELLMAN, R.; C.E. CLARK; D.G. MALCOLM; C.J. CRAFT and F.M RICCIARDI. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. Online. *Operations Research*, vol. 5, issue 4, pp. 469-503. Доступен: <http://dx.doi.org/10.1287/opre.5.4.469> [дата обращения 2025-06-07].
27. BENOÎT, D.; X. LÉCOCQ and V. WARNIER. (2018). "Business model thinking", business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. Online. *Revue Management*, vol. 21, nr. 4, pp.1213-1228. Доступен: <https://www.cairn.info/revue-management-2018-4-page-1213.htm?ref=doi+%E2%80%93&contenu=article> [дата обращения 2024-08-02].

28. BEQIRI, G. (2014). Innovative business models and crisis management. *Procedia Economics and Finance*, nr. 9, pp. 361-368.
29. BIERLY, P. E. and P. S. DALY. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment and organizational performance in small manufacturing firms. Online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, nr. 4, pp. 493-516. Доступен: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x> [дата обращения 2024-05-07].
30. BILAȘ, L. (2019). Leadership and teams relevance under organizational changes. Online. In: *Conferința Științifică Internațională "Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii"*, 28-29 septembrie 2018. Chișinău: ASEM, vol. 2, pp. 249-255. Доступен: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/70830 [дата обращения 2024-05-28].
31. BILAȘ, L. and V. EMELIAN. (2021). Transforming the business models of the organization: objectives and key components. Online. In: *Conferința Științifică Internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană"*, 26-27 martie 2021. Chișinău: ASEM, pp. 65-75. ISBN 978-9975-155-20-5.
32. BIROUL NAȚIONAL DE STATISTICĂ AL REPUBLICII MOLDOVA. (2025). *Banca de date statistice. Statistica economica*. Online. Доступен: <https://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774> [дата обращения 2025-04-27].
33. BITRIX24. (2025). *Bitrix24. Your ultimate workspace*. Online. Доступен: <https://www.bitrix24.com> [accesat 2025-04-27].
34. BMI LAB AG. *Freemium business model pattern*. Online. Доступен: <https://businessmodelnavigator.com/pattern?id=18> [дата обращения 2025-04-27].
35. BMI LAB AG. *Whitelabel business model pattern*. Online. Доступен: <https://businessmodelnavigator.com/pattern?id=55> [дата обращения 2025-04-27].
36. BOCK, A. J.; T. OPSAHL; G. GEORGE and D. M. GANN. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, vol. 49, nr. 2, pp. 279-305.
37. BOCKEN, N. M. P.; S. SHORT; P. RANA and S. EVANS. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. Online. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, vol. 13, pp. 482-497. Доступен: <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078> [дата обращения 2024-05-07].
38. BOCKEN, N. M. P.; S. SHORT; P. RANA and S. EVANS. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Online. *Journal of Cleaner Production*, nr. 65, pp. 42-56. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039> [дата обращения 2024-05-07].
39. BOER, H. and DURING, W. E. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. Online. *International Journal of Technology Management*, vol. 22, nr. 1-3, pp. 83-107.
40. BOONS, F. and F. LUEDEKE-FREUND. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. Online. *Journal of Cleaner Production*, vol. 45, pp. 9-19. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007> [дата обращения 2024-05-07].
41. BURKHART, T.; J. KRUMEICH; D. WERTH and P. LOOS. (2011). *Analyzing the Business Model Concept - A Comprehensive Classification of Literature*. Online. Доступен: https://www.researchgate.net/publication/221599299_Analyzing_the_Business_Model_Concept_-_A_Comprehensive_Classification_of_Literature [дата обращения 2024-07-03].
42. CAMARINHA-MATOS, L.; R. FORNASIERO; J. RAMEZANI and F. FERRADA. (2019). Collaborative Networks: A Pillar of Digital Transformation. Online. *Applied*

- Sciences*, vol. 9, issue 24, p. 5431. Доступен: <https://doi.org/10.3390/app9245431> [дата обращения 2024-02-05].
43. CAO, Q.; E. GEDAJLOVIC and H. ZHANG. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects. Online. *Organization Science*, vol. 20, issue 4, pp. 781-796. Доступен: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426> [дата обращения 2025-05-09].
 44. CARVALHO, N.; O. CHAIM; E. CAZARINI and M. GEROLAMO. (2018). Manufacturing in the fourth industrial revolution: A positive prospect in sustainable manufacturing. Online. *Procedia Manufacturing*, issue 21, pp. 671-678. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.170> [дата обращения 2024-05-07].
 45. CHANDRA, S.; S. VERMA; W. M. LIM; S. KUMAR and N. DONTU. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. Online. *Psychology & Marketing*, vol. 39, issue 8, pp. 1529-1562. Доступен: <https://doi.org/10.1002/mar.21670> [дата обращения 2024-05-07].
 46. CHEN, By Jin and Yin XIMING. (2019). Connotation and types of innovation. Online. In: *The Routledge Companion to Innovation Management*. 1st Ed. London: [s. n.]. Доступен: <https://doi.org/10.4324/9781315276670-3> [дата обращения 2024-05-07].
 47. CHESBROUGH, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. Online. *Strategy & Leadership*, vol. 35, issue 6, pp. 12-17.
 48. CHESBROUGH, H. (2007). *Why Companies Should Have Open Business Models*. Online. Доступен: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-companies-should-have-open-business-models/> [дата обращения 2025-09-07].
 49. CHESBROUGH, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, vol. 43, issue 2-3, pp. 354-363.
 50. 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.
 51. CHRISTENSEN, C.; R. M. MCDONALD; E. ALTMAN and J. PALMER. (2017). Disruptive Innovation: Intellectual History and Future Paths. Online. In: *Academy of management. Proceeding*, issue 1. Доступен: <https://doi.org/10.5465/AMBP.2017.14218abstract> [дата обращения 2025-05-27].
 52. COCHRAN, W.G. (1977). Sampling Techniques. ISBN 0-471-16240-X. Доступен: <https://archive.org/details/cochran-1977-sampling-techniques/page/158/mode/2up> [дата обращения 2024-10-23]
 53. CONROY, R. (2018). The RCSI Sample size handbook. DOI: 10.13140/RG.2.2.30497.51043 [дата обращения 2024-11-08]
 54. COTELNIC, A. and V. EMELIAN. (2025). The response of companies to the demands of the environment by transforming the business model. Online. *Ecoforum Journal*, vol. 14 no. 1. Доступен: <https://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/2767> [дата обращения 2025-05-28].
 55. COVAȘ, L. (2019). *Cultura organizațională și dezvoltarea durabilă a întreprinderii*. Chișinău: ASEM. ISBN 978-9975-75-954-0.
 56. CRANE, A.; I. HENRIQUES; B. W. HUSTED and D. MATTEN. (2015). Defining the Scope of Business & Society. Online. *Business & Society*, vol. 54, issue 4. pp. 427-434. Доступен: <https://doi.org/10.1177/0007650315590896> [дата обращения 2024-05-07].
 57. 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.

59. DIACONU, C. (2025). *Dezvoltarea modelului de afaceri circular în sectorul vitivinicol al Republicii Moldova*. Teză de doctor în științe economice. Chișinău. Disponibil: <https://anacec.md/files/Diaconu-teza.pdf> [data обращения 2025-03-06].
60. DOROGAIA, I. (2023). Main guidelines for the change strategy of SMEs in the context of industrialization 4.0. Online. *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, vol. 14, nr. 4, pp. 140-159. Disponibil: <https://doi.org/10.18662/brain/14.4/497> [data обращения 2025-05-22].
61. DOROGAIA, I. (2023). Transformation of the Business Model as a response of the organizations of the Republic of Moldova to the conditions of industrialization 4.0. In: *Strategii și politici de management în economia contemporană*. Conf. șt. intern., Ed. a 8-a, 24-25 martie 2023. Chișinău: ASEM, pp. 340-347. ISBN 978-9975-147-99-6(PDF).
62. DULGHERU, V. (2023). Innovative Business Models in the Circular Economy. Online. *Intellectus*, nr. 2, pp. 73-80. Disponibil: <https://doi.org/10.56329/1810-7087.23.2.08> [data обращения 2025-05-13].
63. DUNHAM, L.; R. E. FREEMAN end J. LIEDTKA. (2006). Enhancing stakeholder practice: A particularized exploration of community. Online. *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, issue 1, pp. 23-42. Disponibil: <https://doi.org/10.5840/beq20061611> [data обращения 2025-05-22].
64. EISENHARDT, K. and D. N. SULL. (2001). Strategy as simple rules. Online. *Harvard Business Review*, vol. 79, issue 1, pp. 106-119. Disponibil: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11189455/> [data обращения 2025-05-12].
65. EL NAMAKI, M. S. S. (2023). *Neo Strategic Management. Conceptual and Operational Foundations of Tomorrow's Strategic Thinking*. Online. [S. l.]: Palgrave Macmillan Cham. Disponibil: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-37208-7> [data обращения 2025-05-22].
66. EMELIAN, V. (2020). Key concepts of creating and implementing innovative business models. In: *Proceedings of the International Scientific Conference "Development through Research and Innovation - 2020"*, august 28, 2020. Chisinau: ASEM, pp. 73-79.
67. EMELIAN, V. (2021). Innovative transformation of the business models of the organization approaches, strategies and factors. B: *Strategii și politici de management în economia contemporană*. conf. șt. intern, 26-27 martie 2021. Chișinău: ASEM, pp. 190-201. ISBN 978-9975-155-20-5.
68. EMELIAN, V. (2023a). Balanced scorecard - metodologie ce ghidează organizația să construiască un model care să răspundă provocărilor mediului de afaceri. In: *Статистичні методи та інформаційні технології аналізу соціально-економічного розвитку: зб. текстів доповідей за матеріалами XXIII Міжнародної наук.-практ. конф.*, 01 червня 2023. Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, pp. 131-137. ISBN 978-617-7572-63-2.
69. 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.
70. EMELIAN, V. (2023c). Rolul leadershipului în transformarea modelului de afaceri. Online. *EcoSoEn*, nr. 2, pp. 24-31. Disponibil: <http://doi.org/10.54481/ecosoen.2023.2.04> [data обращения 2025-05-02].
71. EMELIAN, V. (2023d). Modele de afaceri sustenabile: între profit și sustenabilitate. *Vector European*, nr. 1, pp. 78-83. ISSN 2345-1106.
72. EMELIAN, V. (2025). Adaptarea companiilor la schimbările din mediul de operare prin transformarea modelului de afaceri. Studiu de caz. Online. In: *Conferința științifico-practică internațională „Știință. Educație. Cultură”*. Culegere de articole. Comrat: [s. n.], pp. 310-316. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/310-316_7.pdf [data обращения 2025-05-28].

73. ENGAGEBAY. (2025). *All-in-One AI-Powered line-shape CRM*. Online. Доступен: <https://www.engagebay.com/> [дата обращения 2025-04-27].
74. ENGAGEBAY. (2025). *Engagebay. Login*. Online. Доступен: <https://gmailarbojl.engagebay.com> [дата обращения 2025-04-27].
75. ENSLEY, M. D.; A. C. PEARSON and L. PEARCE. (2003). Top management team process, shared leadership and new venture performance: a theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, vol. 13, issue 2, pp. 329-346. ISSN 1053-4822.
76. EPSTEIN, M. J.; A. R. BUHOVAC and K. YUTHAS. (2010). Implementing sustainability: The role of leadership and organizational culture. *Strategic Finance*, vol. 91, no. 10, pp. 41-48.
77. FELÍCIO, J. A.; V. CALDEIRINHA and A. DUTRA. (2019). Ambidextrous capacity in SMEs. Online. *Journal of Business Research*, issue 101, pp. 607-614. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.061> [дата обращения 2025-05-22].
78. FOBBE, L. and P. HILLETOTH. (2021). Stakeholder interaction for sustainability in seaports. Analysing the implementation and its linkages to over-arching interaction efforts. Online. *European Business Review*, vol. 33, issue 5, pp. 693-724. Доступен: <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2020-0167> [дата обращения 2024-05-19].
79. FOSS, N. J. and T. SAEBI. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come, and where should we go?. Online. *Journal of Management*, vol. 43, issue 1, pp. 200-227. ISSN 0149-2063.
80. FREEMAN, R. E. (2010). Managing for stakeholders: Trade-offs or value creation. Online. *Journal of Business Ethics*, issue 96, pp. 7-9. Доступен: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0935-5> [дата обращения 2023-05-22].
81. FREUDENREICH, B.; F. LÜDEKE-FREUND and S. SCHALTEGGER. (2020). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. Online. *Journal of Business Ethics*, issue 166, pp. 3-18. Доступен: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z> [дата обращения 2024-07-25].
82. FURMANEK, W. (2018). Piąta rewolucja przemysłowa. Eksplikacja pojęcia. Online. *Edukacja - Technika - Informatyka*, vol. 24, issue 2. Доступен: <http://dx.doi.org/10.15584/eti.2018.2.38> [дата обращения 2023-03-20].
83. GAFENCU, L. F. (2023). Sustainability of digital business. Advantages of adoption of business models based on the digital economy. Online. *ECOFORUM*, vol. 12, issue 3(32). Доступен: <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/1917> [дата обращения 2025-05-27].
84. GALANTON, N. (2021). Impactul lanțului de aprovizionare durabil asupra creșterii valorii mediului. *Economica*, vol. 4, nr. 118, pp. 19-31.
85. 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.
86. GARCIA-MUINA, F. E.; M. S. MEDINA-SALGADO; A. M. FERRARI and M. CUCCHI. (2020). Sustainability transition in industry 4.0 and smart manufacturing with the triple-layered business model canvas. Online. *Sustainability*, vol. 12, issue 6, p. 2364. Доступен: <https://doi.org/10.3390/su12062364> [дата обращения 2025-05-22].
87. GEISSDOERFER, M.; D. VLADIMIROVA and S. EVANS. (2018). Sustainable business model innovation: A review. Online. *Journal of Cleaner Production*, vol. 198, pp. 401-416. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240> [дата обращения 2025-05-03].
88. GERRING, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, vol. 98, issue 2, pp. 341-354.

89. GIOVANELLI, L.; F. ROTONDO and A. EZZA. (2021). Business models for integration of sustainability in universities: An explorative analysis of Italian state universities. Online. *Journal of Cleaner Production*, vol. 324, p. 129227. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129227> [дата обращения 2025-05-29].
90. GRANT, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Online. Chichester: John Wiley & Sons Inc. ISBN 9781119120841. Доступен: <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2319/LE-2319.pdf> [дата обращения 2025-05-31].
91. GUPTA, V.; I. C. MACMILLAN and G. SURIE. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, vol. 19, issue 2, pp. 241-260. ISSN 0883-9026.
92. 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].
93. HAMEL, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. [S. l.]: Plume. ISBN-10: 9780452283244.
94. HARRISON, H.; M. BIRKS; R. FRANKLIN and J. MILLS. (2017). Case study research: Foundations and methodological orientations. Online. *Forum: Qualitative Social Research*, vol. 18, issue 1, art. 19. Доступен: <https://doi.org/10.17169/fqs-18.1.2655> [дата обращения 2025-05-27].
95. HART, S. and G. AHUJA. (1996). Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, issue 1, pp. 30-37.
96. HASHEMI-POUR, Cameron; Ben LUTKEVICH and Ivy WIGMORE. (2024, Sept. 16). *What is business sustainability?* Online. TECHTARGET. Доступен: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/business-sustainability> [дата обращения 2024-11-20].
97. HÖRISCH, J.; E. FREEMAN and S. SCHALTEGGER. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, and a conceptual framework. Online. *Organization & Environment*, vol. 27, issue 4, pp. 1-19. Доступен: <https://doi.org/10.1177/1086026614535786> [дата обращения 2025-05-27].
98. HUBSPOT. (2025). Site web. Доступен: <https://www.hubspot.com/> [accesat 2025-04-27].
99. HUYNH, Quang Linh. (2020). Impacts of environmental responsibility and performance on organizational performance: importance of environmental performance. Online. *International Journal of Energy Economics and Policy*, vol. 10, no. 6, pp. 100-108. Доступен: <https://doi.org/10.32479/ijeep.9955> [дата обращения 2024-11-24].
100. ISLAM, M. and A. KARIM. (2011). Manufacturing practices and performance: Comparison among small-medium and large industries. Online. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 28, issue 1, pp. 43-61. Доступен: <https://doi.org/10.1108/02656711111097544> [дата обращения 2025-05-12].
101. ISMANĂ-ILIȘAN, C. M. (2019). Managementul relațiilor cu clienții la nivelul marilor lanțuri de magazine în contextul evoluției de la marketingul de masă către personalizarea ofertei. Rezumat al tezei de doctorat. Brașov. Доступен: https://www.unitbv.ro/documente/cercetare/doctorat-postdoctorat/sustinere-teza/2019/ilisan-camelia/18.Rezumat_Camelia_ISMANA-ILISAN_A.pdf [дата обращения 2025-05-14].

102. JACOB, A. and F. TEUTEBERG. (2020). Towards a Taxonomy for Design Options of Social Networking Technologies in Sustainable Business Models. Online. *Sustainability*, issue 13, p. 81. Доступен: <https://doi.org/10.3390/su13010081> [дата обращения 2025-05-22].
103. JO, H.; H. KIM and K. PARK. (2015). Corporate environmental responsibility and firm performance in the financial services sector. *Journal of Business Ethics*, vol. 131, issue 2, pp. 257-284.
104. JOHNSON, M. W.; C. C. CHRISTENSEN and H. KAGERMANN. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, vol. 87, issue 12, pp. 52-60.
105. JUNTUNEN, J. K.; M. HALME; A. KORSUNOVA and R. RAJALA. (2019). Strategies for integrating stakeholders into sustainability innovation: A configurational perspective. Online. *Journal of Product Innovation Management*, issue 36, pp. 331-355. Доступен: <https://doi.org/10.1111/jpim.12481> [дата обращения 2025-05-22].
106. KAFEL, T. and B. ZIĘBICKI. (2021). Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. Online. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 17, issue 2, pp. 7-28. Доступен: <https://doi.org/10.7341/20211721> [дата обращения 2025-05-29].
107. KAFEL, T. and B. ZIĘBICKI. (2021). Dynamics of the evolution of the strategic management concept: From the planning school to the neostrategic approach. Online. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, vol. 17, no. 2, pp. 7-28. Доступен: <https://doi.org/10.7341/20211721> [дата обращения 2024-11-24].
108. KAMOTO PARK. (2025). Site web. Доступен: <https://kamotopark.md> [accesat 2025-04-27].
109. KAMOTO. (2023). Site web. Доступен: <https://kamoto.md/> [accesat 2025-04-27].
110. KARIMI, J. and Z. WALTER. (2016). Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry. Online. *Long Range Planning*, vol. 49 no. 3, pp. 342-360. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004> [дата обращения 2025-05-19].
111. KENNEDY, S.; G. WHITEMAN and J. V. D ENDE. (2017). Radical Innovation for Sustainability. The power of Strategy and Open Innovation. *Long Range Planning*, vol. 50, issue 6, pp. 712-725.
112. KERRIGAN, S. and D. KULASOORIYA. (2020). The sustainability transformation: Look ahead, look inside, and look. Online. *DELOITTE INSIGHTS*. Доступен: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/sustainable-transformation-in-business.html> [дата обращения 2025-05-22].
113. KOSCH, O. and M. SZARUCKI. (2020). Transatlantic affiliations of scientific collaboration in strategic management: A quarter century of bibliometric evidence. Online. *Journal of Business Economics and Management*, vol. 21, issue 3, pp. 627-646. Доступен: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.12395> [дата обращения 2025-05-30].
114. KUTSCHA, J. (2016). *What drives Business Model Transformation in Small and Medium Sized Enterprises? Empirically assessing the Roles of Business Environment and Strategic Agility*. Berlin: Technische Universitat Berlin. Online. Доступен: https://essay.utwente.nl/69705/1/Kutscha_MA_BMS.pdf [дата обращения 2025-05-23].
115. LANDAU, C.; A. KARNA and M. SAILER. (2016). Business model adaptation for emerging markets: a case study of a German automobile manufacturer in India. *R&D Management*, vol. 46, issue 3, pp. 480-503.
116. LATIFI, M. A.; S. NIKOU and H. BOUWMAN. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. Online. *Technovation*, vol. 107, issue 1. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274> [дата обращения 2025-05-10].

117. LEE, K. H.; B. C. CIN and E. Y. LEE. (2016). Environmental responsibility and firm performance: The application of an environmental, social and governance model. *Business Strategy and the Environment*, vol. 25, issue 1, pp. 40-53.
118. LEWANDOWSKI, M. (2016). Designing the business models for circular economy - towards the conceptual framework. Online. *Sustainability*, vol. 8, issue 1, pp. 1-28. Доступен: <https://doi.org/10.3390/su8010043> [дата обращения 2025-05-22].
119. LINDGREN, P. (2012). Business model innovation leadership: how do SME's strategically lead business model innovation? *International Journal of Business and Management*, vol. 7, issue 14, pp. 53-66. ISSN 1833-3850.
120. MALONE, T. W.; P. WEILL; R. K. LAI; V. T. D'URSO; G. HERMAN; T. G. APEL and S. WOERNER. (2006). Do Some Business Models Perform Better than Others? Online. *SSRN eLibrary*. Доступен: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=920667 [дата обращения 2025-05-31].
121. MASOUD, R. and S. BASAHEL. (2023). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. Online. *Digital*, vol. 3, issue 2, pp. 109-126. Доступен: <https://doi.org/10.3390/digital3020008> [дата обращения 2025-05-22].
122. MASSA, L. and C. TUCCI. (2013). Business Model Innovation. In: Mark DODGSON; David M. GANN and Phillips NELSON (eds), *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Online. Oxford Academic. Доступен: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.002>. [дата обращения 2025-05-28].
123. MATZLER, K.; E. SCHWARZ; N. DEUTINGER and R. HARMS. (2008). The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. Online. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 21, issue 2, pp. 139-151. Доступен: <https://doi.org/10.1080/08276331.2008.10593418> [дата обращения 2025-05-22].
124. MERRIAM-WEBSTER. (2025). Dictionary. Online Доступен: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/business> [дата обращения 2025-04-27].
125. MESCON, M.; M. ALBERT and F. HEDOURIE. (2012). *Management*. [S. l.]: Harpercollins College Div. p. 257. ISBN-10: 0060444150.
126. MORRIS, M. H.; M. SCHINDEHUTTE and J. ALLEN. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. Online. *Journal of Business Research*, vol. 58(6), pp. 726-735. Доступен: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ea662a512562dc46529e4300f96b81cb37b71133> [дата обращения 2025-05-30].
127. MURRAY, A.; K. SKENE and K. HAYNES. (2017). The circular economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. *Journal of Business Ethics*, vol. 140(3), pp. 369-380.
128. NAJMAEI, A. and Z. SADEGHINEJAD. (2022). Green and sustainable business models: historical roots, growth trajectory, conceptual architecture and an agenda for future research - A bibliometric review of green and sustainable business models. Online. *Scientometrics*, issue 128, pp. 957-999. Доступен: <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04577-2> [дата обращения 2025-05-29].
129. NASIR, A.; N. ZAKARIA and R. ZIEN YUSOFF. (2022). The influence of transformational leadership on organizational sustainability in the context of industry 4.0: Mediating role of innovative performance. Online. *Cogent Business & Management*, vol. 9, issue 1. Доступен: <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2105575> [дата обращения 2025-05-25].

130. NIELSEN, C.; M. LUND; M. MONTEMARI; F. PAOLONE; M. MASSARO and J. DUMAY. (2019). *Business Models: A Research Overview*. PDF, online. London: Routledg. ISBN 978-0-8153-7851-8. Доступен: https://www.researchgate.net/profile/John-Dumay/publication/336330441_Business_Models_A_Research_Overview/links/5dc364604585151435ef6105/Business-Models-A-Research-Overview.pdf [дата обращения 2025-04-27].
131. NIVEN, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons. 311 p. ISBN 978-0-471-78049-6.
132. O'REILLY, C. A. and M. L TUSHMAN. (2008.) Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Online. *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, pp. 185-206. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002> [дата обращения 2025-04-27].
133. O'TOOLE, Clayton; Jeremy SCHNEIDER; Kate SMAJE and Laura LABERGE. (2020, October 5). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever*. Online. MCKINSEY & COMPANY. Доступен: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever> [дата обращения 2024-20-11].
134. O'REILLY, C. A. and M. L. TUSHMAN. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. Online. *Academy of Management Perspectives*, vol. 27, no. 4, pp. 324-338. Доступен: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025> [дата обращения 2025-04-27].
135. OREKHOVA, S. V.; A. V. MISYURA and Yu. S. BAUSOVA. (2020). Strategy vs. business model: evolution and differentiation. *Moscow University Economic Bulletin*, vol. 3, pp. 160–181.
136. OSTERWALDER, A. (2005). *What is a Business Model?* Online. STRATEGYZER. Доступен: <https://www.strategyzer.com/blog/what-is-a-business-model> [accesat 2025-04-27].
137. 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].
138. PARASCHIV, D. M.; E. L. NEMOIANU; C. A. LANGĂ and T. SZABÓ. (2012). Eco-inovare, leadership responsabil și schimbare organizațională în procesul de sustenabilitate corporativă. PDF, online. *Amfiteatru economic*, vol. 14, nr. 32, pp. 327-342. Доступен: https://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Articol_1133.pdf [дата обращения t 2024-08-27].
139. PEÑARROYA-FARELL, M. and F. MIRALLES. (2021). Business Model Dynamics from Interaction with Open Innovation. Online. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, vol. 7, issue 1, art. 8. Доступен: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010081> [дата обращения 2024-08-27].
140. PEÑARROYA-FARELL, M. and F. MIRALLES. (2022). Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. Online. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8, issue 1, art. 39. Доступен: <https://www.doi.org/10.3390/joitmc8010039> [дата обращения 2024-08-27].
141. PERCIUN, R.; V. IORDACHI and L. ȘAVGA. (2020). Innovative business models of the circular economy. Online. In: *Accounting and Finance – the global languages in business*.

- International Scientific Conference, Pitesti, Romania, 24 aprilie 2020, pp. 13-14.
Доступен: https://ibn.idsi.md/ro/vizualizare_articol/180221 [дата обращения 2024-08-27].
142. PERCIUN, R.; O. TIMOFEI; C. UNGUR; C. GRIBINCEA; L. ȘAVGA; Iu. PERCIUNE and S. ȚIRIGAN. (2022). *Modele de afaceri circulare*. Online. Ed. a 2-a. Chișinău: INCE, 2022. 96 p. Доступен: <https://doi.org/10.36004/nier.2022.978-9975-3579-1-3> [дата обращения 2024-08-27].
 143. PETERSON, T. (2024). *The best free small business software in 2024*. Online. ZAPIER. Доступен: <https://zapier.com/blog/free-small-business-software/> [дата обращения 2024-11-24].
 144. PIPEDRIVE. (2025). *The easy and effective CRM for closing deals*. Online. <https://www.pipedrive.com> [дата обращения 2025-04-27].
 145. POPA, A. (2024). Importanța creșterii sustenabilității IMM prin implementarea tehnologiilor informaționale. Online. In: Paradigme moderne în dezvoltarea economiei naționale și mondiale: conferința internațională, ediția 17-a, 24-25 oct. Chișinău: USM, pp 185-197. ISBN 978-9975-62-826-6. Доступен: <https://doi.org/10.59295/mpdnwe2024.25> [дата обращения 2025-06-12].
 146. RAUSCH, G. (2012). Modelo de Negócios: proposição de um metamodelo conceitual. Vasa, 184, citirvano Silvente G.A., Ciupak C., Carneiro-da-Cunha J.A. Study on business model components: a bibliometric research from 2009 to 2014. International Journal of Innovation, vol. 7, no. 3, pp. 359-372, 2019. Доступен <https://www.redalyc.org/journal/4991/499165585002/html> [дата обращения 2023-01-12].
 147. RAJA, Anand Shankar. (2019). The Dimensions of Mystery Shopping Program(DMSP) - Checklist Construction. PDF, online. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, vol. 6, no. 5, pp. 440-452. Доступен: https://www.ijmae.com/article_114562_4dd2dbad45ee2fdd474aa4ebbc9e64ee.pdf [дата обращения 2024-11-24].
 148. RAJA, Anand Shankar. (2019). The Dimensions of Mystery Shopping Program (DMSP) - Checklist Construction. Online. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, vol. 6, pp. 440-452. Доступен: https://www.researchgate.net/publication/343814336_The_Dimensions_of_Mystery_Shopping_Program_DMSP_-Checklist_Construction [дата обращения 2024-11-20].
 149. RAMOSAJ, B.; Halit KARAXHA and Hidajet KARAXHA. (2014). Change Management and its Influence in the Business Environment. Online. *ILIRIA International Review*, vol. 4, no. 2, pp. 9-30. ISSN 2192-7081. Доступен: <https://doi.org/10.21113/iir.v4i2.43> [дата обращения 2024-11-24].
 150. RAPPA, M. (2001). *Business Models on the Web: Managing the digital enterprise*. Online. DIGITALENTERPRISE. Доступен: <http://digitalenterprise.org/models/models.html> [дата обращения 2024-11-24].
 151. 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. Доступен: <https://doi.org/10.1177/16094069198624> [дата обращения 2024-11-24].
 152. RATHOBEI, K.; H. RANÄNGEN and A. LINDMAN. (2024). Stakeholder integration in sustainable business models to enhance value delivery for a broader range of stakeholders. Online. *Business and Strategy and the Environment*, vol. 33, issue 4, pp. 2641-3748. Доступен: <https://doi.org/10.1002/bse.3651> [дата обращения 2025-05-27].

153. REBELO, Miguel. *The best free CRM software in 2024. Choose the free CRM app that works best for your business*. Online. ZAPIER. Доступен: <https://zapier.com/blog/best-free-crm/> [дата обращения 2024-11-24].
154. ROTHARMER, F. T. and M. T. ALEXANDRE. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. Online. *Organization Science*, vol. 20, no. 4, pp. 759-780. Доступен: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0404> [дата обращения 2024-11-24].
155. SALESFORCE. (2025). Site web. Доступен: <https://www.salesforce.com> [дата обращения 2025-04-27].
156. SAXENA, P. K.; A. SEETHARAMAN, and G. SHAWARIKAR. (2024). Factors That Influence Sustainable Innovation in Organizations: A Systematic Literature Review. Online. *Sustainability*, vol. 16, no. 12, art. 4978. Доступен: <https://doi.org/10.3390/su16124978> [дата обращения 2025-05-27].
157. SCHEAFFER, R. L., Mendenhall, W., & Ott, R. L. (1996). Elementary survey sampling (5th ed.). Belmont, CA: Duxbury Press, ISBN 0-534-41805-8.
158. SEDDON, Peter and Geoffrey LEWIS. (2003). Strategy and Business Models: What's the Difference? In: *PACIS Proceedings*, vol. 17. Доступен: <http://aisel.aisnet.org/pacis2003/17> [дата обращения 2025-05-27].
159. SHAHWAN, R. M. (2015) *Novel Business Models: An Empirical Study of Antecedents and Consequences*. Online. Newcastle University Business School. Доступен: <https://core.ac.uk/reader/153779540> [дата обращения 2025-05-27].
160. SHAN, A. W.; F. A. MOND and H. M. N. NIK. (2016). The mediating effect of innovation between total quality management (TQM) and business performance. In: *IOP Conference Series: Materials Science and engineering*. [S. l.]: IOP Publishing, vol. 160, issue 1, p. 12011.
161. SILVENTE, G. A.; C. CIUPAK C. and J. A. CARNEIRO-DA-CUNHA. (2019). Study on business model components: a bibliometric research from 2009 to 2014. Online. *International Journal of Innovation*, vol. 7, no. 3, pp. 359-372. Доступен: <https://www.redalyc.org/journal/4991/499165585002/html/> [дата обращения 2025-05-27].
162. SLÁVIK, Š. and B. ZAGORŠEK. (2016). Relationship between Business Strategy and Business Model Studied in a Sample of Service Companies. Online. *Journal of Competitiveness*, vol. 8, issue 4, pp. 72-84. ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (Online). Доступен: <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.05> [дата обращения 2025-01-24].
163. SMITH, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. Online. *Library Management*, vol. 26, issue 6, pp. 408-412. Доступен: <https://doi.org/10.1108/01435120510623764> [дата обращения 2025-01-22].
164. SREENIVASAN, A. and M. SURESH. (2023). Agility adaptability and alignment in start-ups. Online. *Journal of Science and Technology Policy Management*, vol. 15, issue 2. Доступен: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2022-0083> [дата обращения 2024-11-21].
165. 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.
166. STEWART, D. W. and Q. ZHAO. (2000). Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 19, issue 2, pp. 287-296.
167. TAB. THE ALTERNATIVE BOARD. (2024, July 5). *The five best business analysis tools*. Online. Доступен: <https://www.thealternativeboard.co.uk/insights/business-analysis-tools> [дата обращения 2024-11-20].
168. TABAKOV, Emil. (2024, September 2). *Business Model vs Business Strategy: 5 Key Differences*. Online. ICANPRENEUR. Доступен:

- <https://www.icanpreneur.com/blog/business-model-vs-business-strategy> [дата обращения 2025-04-27].
169. TEECE, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Plan*, vol. 43, pp. 172–194.
170. 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].
171. TIAN, Q.; S. ZHANG; H. YU and G. CAO. (2019). Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer. Online. *Sustainability*, vol. 11, issue 5. p. 1455. Доступен: <https://doi.org/10.3390/su11051455> [дата обращения 2025-03-13].
172. TIMMERS, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, vol. 8, issue 2, pp. 3-8.
173. TOHĂNEAN, D.; A. I. BUZATU; C. A. BABA and B. GEORGESCU. (2020). Business Model Innovation Through the Use of Digital Technologies: Managing Risks and Creating Sustainability. Online. *Amfiteatru Economic*, vol. 22, issue 55, pp. 758-774. Доступен: <https://doi.org/10.24818/EA/2020/55/758> [дата обращения 2025-01-23].
174. TURLETTI, Pablo. (2022, May 20). Sustainability and profitability: why they can and should go hand in hand. Online. *Forbes*. Доступен: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/05/20/sustainability-and-profitability-why-they-can-and-should-go-hand-in-hand/?sh=2a90543b3039> [дата обращения 2025-04-27].
175. TUTORCHASE. (2025). *How does a STEEPLE analysis differ from a PESTLE analysis?* Online. Доступен: <https://www.tutorchase.com/answers/ib/business-management/how-does-a-steeple-analysis-differ-from-a-pestle-analysis> [дата обращения 2025-04-27].
176. VAN BOMMEL, K. (2018). Managing tensions in sustainable business models: exploring instrumental and integrative strategies. Online. *Journal of Cleaner Production*, vol. 196, pp. 829-841. Доступен: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.063> [дата обращения 2024-11-21].
177. VORECOL. (2025). *The Role of Culture in Organizational Change*. Online. Доступен: <https://vorecol.com/blogs/blog-the-role-of-culture-in-organizational-change-8400> [дата обращения 2025-02-14].
178. VRDOLJAK-RAGUŽ, I.; L. JELENC and N. PODRUG. (2016). *Neostrategic Management - An International Perspective on Trends and Challenges*. Switzerland: Springer International Publishing. ISBN 9783319181851.
179. WAGNER, M. (2017). *Entrepreneurship, Innovation and Sustainability*. London: Greenleaf Publishing.
180. WEILL, P. and M. R. VITALE. (2001). *Place to space: migrating to ebusiness models*. Boston: Harvard Business School Press.
181. WELLETON. (2023). *The role of innovation in business success*. Online. Доступен: <https://welleton.com/blog-articles/the-role-of-innovation-in-business-success> [дата обращения 2024-08-02].
182. *What to Do When Your Business Environment Changes*. (2020). Online. MDM. Доступен: <https://www.mdm.com/article/strategy-research/leadership/what-to-do-when-your-business-environment-changes/> [дата обращения 2023-03-31]
183. 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].
184. WIT, B. and K. PYLAK. (2020). Implementation of triple bottom line to a business model canvas in reverse logistics. Online. *Electronic Markets*, vol. 30(4), pp. 679-697. Доступен: <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00422-7> [дата обращения 2024-10-30].
185. WUHUA, C. W.; Z. HUA; Z. G. ZHANG and B. WENJIE. (2017). Analysis of Freemium Business Model Considering Network Externalities and Consumer Uncertainty. Online. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, vol. 27, pp. 78-105. Доступен: <https://doi.org/10.1007/s11518-017-5342-8> [дата обращения 2025-03-23].
186. YUNUS, M.; B. MOINGEON and L. LEHMANN-ORTEGA. (2000). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Plan*, vol. 43, pp. 308–325.
187. ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA, A. (2021). *Ambidextrous Strategy: Antecedents, Strategic Choices, and Performance*. Online. New York: Routledge. ISBN 9781003127772. Доступен: <https://doi.org/10.4324/9781003127772> [дата обращения 2024-12-27].
188. ZAVRAZHNYI, K. and A. KULYK. (2024). Analysis of the company's business model as a foundation for the successful digital transformation and sustainable development. Online. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, випуск 1(111), сс. 13-16. Доступен: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-2> [дата обращения 2024-10-20].
189. ZOHO. (2025). *It's easy to grow*. Online. Доступен: <https://www.zoho.com/crm/> [accessat 2025-04-27].
190. 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].
191. АНСОФФ, И. (1999). *Новая корпоративная стратегия*. СПб.: Питер Ком. ISBN 5-314-00105-5.
192. БАРИЛЕНКО, В. И.; В. БЕРДНИКОВ и Р. П. БУЛЫГА. (2014). *Основы бизнес-анализа*. Учебное пособие. Москва: КНОРУС. ISBN 978-5-406-03139-1.
193. 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.
194. БОГДАНОВ, А. М. (2016). Факторы трансформации бизнес-моделей компаний, производящих наукоемкую продукцию. Online. *Вопросы инновационной экономики*, № 6(2), сс. 107-122. Доступен: <https://doi.org/10.18334/vinec.6.2.35355> [дата обращения 2025-04-19].
195. БОНДАРЕВА, Т. (2015). Классификатор бизнес-моделей, ориентированный на бизнес-процессы. Online. *БІЗНЕСІНФОРМ*, № 9(452), сс. 397-403. Доступен: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikator-biznes-modeley-orientirovanny-na-biznes-protssy> [дата обращения 2024-12-10].
196. ВОЛЬФ, Н. (2021). *Живая организация. Трансформация бизнеса на пути к выдающимся результатам*. Москва: Манн, Иванов и Фербер. ISBN 9785001468042.
197. ГАССМАН, О.; К. ФРАНКЕНБЕРГЕР и М. ШИК. (2017). *Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов*. Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-5952-4.
198. ДАЕР, Дж.; Хол ГРЕГЕРСЕН и Кл. М. КРИСТЕНСИН. (2018). *Стать инноватором. 5 привычек лидеров, меняющих мир*. Москва: Эксмо. ISBN 978-5-699-83652-9.

199. ДАФТ, Р. (2015). *Менеджмент*. СПб: Питер. ISBN 978-5-496-01569-1.
200. ДЕБЕЛАК, Д. (2009). *Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации*. Москва: Издательский дом «Гребенников». ISBN 978-5-93890-033-2.
201. ДОРОГАЯ, И. (2024). *Создание модели менеджмента изменений для малых и средних предприятий через вызовы индустриализации*. Online. Диссертация на соискание ученой степени доктора хабилитат в экономике. Chişinău. Доступен: https://anacec.md/files/Dorogaia-teza_ru_0.pdf [дата обращения 2024-11-21].
202. Закон Республики Молдова о внутренней торговле. (2010): № 231 от 23-09-2010. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=141239&lang=ru [дата обращения 2025-01-16].
203. Закон Республики Молдова о государственных закупках. (2015): №. 131 от 03-07-2015. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113104&lang=ru [дата обращения 2025-02-14].
204. Закон Республики Молдова о защите прав потребителей последующими изменениями. (2003): № 105 от 13-03-2003. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=144442&lang=ru# [дата обращения 2024-12-28].
205. Закон Республики Молдова о малых и средних предприятиях. (2016): № 179 от 21-07-2016. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=134482&lang=ru [дата обращения 2024-11-24].
206. Закон Республики Молдова о местном публичном управлении с последующими изменениями. (2006): № 436 от 28-12-2006. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=17373&lang=ru [дата обращения 2024-11-18].
207. Закон Республики Молдова о предпринимательстве и предприятиях с последующими изменениями. (1992): № 845 от 03-01-1992. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=146720&lang=ru [дата обращения 2024-11-23].
208. Закон Республики Молдова о рекламе. (2022): № 62 от 17-03-2022. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=140663&lang=ru# [дата обращения 2025-01-13].
209. Закон Республики Молдова об отходах. (2016): № 209 от 29-07-2016. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=143643&lang=ru# [дата обращения 2025-01-28].
210. КАМПРАД, И. и Б. ТОРЕНКУЛЬ. (2018). *Есть идея! История ИКЕА*. Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-5-9614-6822-9.

211. КАПЛАН, Р. и Д. НОРТОН. (2017). *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию*. Москва: Олимп-Бизнес. ISBN 978-5-9693-0358-4.
212. *Классики менеджмента*. (2001). СПб.: Питер. ISBN 5-318-00126-2.
213. КОЛЛИНЗ, Дж. (2020). *От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорывы, а другие нет*. Москва: Манн, Иванов и Фербер. ISBN 978-5-00146-639-6.
214. ЛАШИНСКИЙ, А. (2012). *Внутри Apple: Как работает одна из самых успешных и закрытых компаний мира*. Москва: Калибра, Азбуки-Аттикус. ISBN 978-5-389-03423-5.
215. МАГРЕТТА, Дж. (2021). Почему нужна бизнес-модель. В: *Трансформация бизнес-модели*. Москва: Альпина Паблишер, с. 14. ISBN 978-5-9614-3999.
216. МАККОРД, Патти. (2019). *Сильнейшие. Бизнес по правилам Netflix*. Москва: Эксмо. ISBN 978-5-04-095557-2.
217. *Налоговый кодекс*. (1997): № 1163 от 24-04-1997. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=146721&lang=ru [дата обращения 2024-12-19].
218. О'РЕЙЛИ, Тим. (2019). *WTF?: Гид по бизнес-моделям будущего*. Москва: Бомбора. ISBN 978-5-04-091164-6.
219. ОРЕХОВА, С. В.; А. В. МИСЮРА и Ю. С. БАУСОВА. (2020). Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, № 3, сс. 160–181.
220. ОСТЕРВАЛЬДЕР ИВ ПЕНЬЕ, Александр. (2019). *Построение бизнес-моделей: Книга для стратега и новатора*. Москва: Альпина Паблишер. ISBN 978-04-4708-76411.
221. *Постановление Правительства Республики Молдова об утверждении регламентов и правил внутренней торговли и признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства*. (2023): № 206 от 12-04-2023. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=137046&lang=ru [дата обращения 2024-11-23].
222. Пример блок-схемы по обеспечению и контролю качества. (2025). Online. Доступен: <https://www.lucidchart.com/pages/ru/templates/qa-control-block-diagram> [дата обращения 2024-06-10].
223. РИС, Эрик. (2014). *Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей*. М: ООО «Альпина Паблишер», 331 с. ISBN 978-5-9614-3391-3.
224. РОССМАН, Д. (2020). *Думай как Amazon. 50 и ½ идей для бизнеса*. СПб.: Питер, с. 70. ISBN 978-5-4461-1554-9.
225. *Трудовой кодекс Республики Молдова*. (2003): № 154 от 28-03-2003. Online. Registrul de Stat al actelor juridice al Republicii Moldova. Доступен: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=142481&lang=ru [дата обращения 2024-12-22].
226. ХАЙДУ, Наталья. (2024). Отпустить или держать: как организовать контроль качества продаж. Online. Битрикс24. Доступен: <https://www.bitrix24.ru/journal/kontrol-kachestva-prodazh/> [дата обращения 2025-06-01].

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Обобщение информации о составляющих элементах бизнес-модели в проанализированной литературе

Автор, год	Составляющие элементы бизнес-модели	Количество элементов
Morris и др. (2005)	(1) предложение; (2) рынок; (3) компетенции фирмы; (4) конкурентная стратегия; (5) экономические факторы; и (6) личные факторы предпринимателя или инвесторов.	6
Johnson и др. (2008)	(1) ценностное предложение; (2) ресурсы; (3) процессы преобразования исходных ресурсов в готовые продукты или услуги; и (4) формула прибыли для достижения привлекательного дохода	4
Osterwalder (Osterwalder, 2004; Osterwalder & Pigneur, 2019; Osterwalder и др., 2005)	Выделяет девять компонентов бизнес-модели, объединенных в четыре категории факторов: (1) фактор продукта, включающий «сегменты клиентов», «каналы» и отношения с клиентами, (2) фактор ценностного предложения, (3) фактор управления инфраструктурой, включающий «ключевые ресурсы», «ключевые виды деятельности» и «ключевые партнеры», и (4) финансовый фактор, включающий «потоки доходов» и «структуру затрат».	9
Alt и Zimmermann (2001)	Миссия (описывает общее видение и ценностное предложение), структура (определяет отрасль, клиентов и продукты, на которые ориентирована компания), процессы (более детальное представление о миссии и структуре с акцентом на элементы процесса создания ценности), доходы (описывает источники дохода), юридические аспекты (необходимо учитывать в каждом компоненте) и технологии (могут влиять на все остальные компоненты из-за развивающихся технологий).	6
Magretta (2002) стр.88	«Все бизнес-модели состоят из двух частей: первая часть включает в себя все действия, связанные с созданием чего-либо: проектирование, закупку сырья, производство и так далее. Вторая часть включает в себя все действия, связанные с продажей чего-либо: поиск и установление контакта с клиентами, заключение сделки купли-продажи, дистрибуция продукции или предоставление услуги».	2 блока элементов
Rausch (2012)	Бизнес-модель состоит из следующих блоков: потребительская ценность, структура прибыли, ключевые ресурсы, ключевые процессы.	4
Abdelkafi N & Makhotin S. и др. (2013)	Ценностное предложение, Создание ценности, Предоставление ценности, Захват ценности, Коммуникация ценности	5
Gary P. Hamel (2000)	Клиентский интерфейс; Ключевая стратегия; Стратегические ресурсы; Сеть ценностей	4
Perciu R. и др. (2022)	- Миссия, видение и цели компании - Ключевые партнеры и сегменты клиентов - Ценностное предложение - Основные виды деятельности и ресурсы; отношения с клиентами и каналы сбыта; структура затрат и потоки доходов	4
Emelian V.(2020)	все, что связано с разработкой и производством продукции; все, что связано с продажей продукта, от поиска нужных клиентов до распространения продукта; все, что отражает, как клиент будет платить и как компания будет создавать стоимость.	3 блока элементов

Источник: систематизировано автором на основе указанных источников

Приложение 2. Характеристика основных типов инноваций

Основные типы инноваций	Характеристика
<i>Продуктовые инновации</i>	подразумевают как совершенствование существующих продуктов, так и создание новых продуктовых линеек с целью удовлетворения меняющихся потребностей и предпочтений покупателей. Таким образом, ключевым аспектом продуктовых инноваций является постоянное совершенствование существующих предложений для поддержания конкурентоспособности и удовлетворения растущих запросов потребителей. Этот процесс может включать в себя интеграцию новой функциональности, повышение производительности или изменение элементов дизайна. Например, компания Apple известна тем, что регулярно выпускает улучшенные версии своих устройств, что приводит к повышению лояльности существующих потребителей и привлечению новых клиентов. Еще одним центральным элементом продуктовых инноваций является запуск инновационных линеек продуктов, что позволяет компаниям диверсифицировать свой портфель и выйти на новые сегменты рынка. В качестве примера можно привести компанию GoPro, которая, выпустив свои экшн-камеры, сумела занять нишу рынка, ориентированную на любителей активного отдыха, которым нужно было прочное и высокопроизводительное оборудование для запечатления моментов, вызывающих прилив адреналина
<i>Инновации в процессах</i>	это внедрение новых производственных процессов, методов, способов и технологий для получения преимуществ в стоимости, качестве, сроках поставки, цикле разработки и скорости доставки или для улучшения адаптируемости продуктов и услуг. Это позволяет предприятиям внедрять процессные инновации, анализируя рабочий процесс, выявляя ограничения и предпринимая шаги по оптимизации операций. Интегрируя принципы бережливости и методологии непрерывного совершенствования, компании могут разработать более эффективные процессы. Наглядным примером процессных инноваций является производственная система Toyota, которая оказала значительное влияние на автомобильную промышленность. Инновации в процессах также могут быть реализованы за счет внедрения программных решений, робототехники и искусственного интеллекта. Эти новые технологии обладают огромным потенциалом для существенного преобразования бизнес-операций. Процессные инновации считаются уникальными, поскольку они обычно незаметны для клиента (Chen et al., 2019)

Продолжение Приложения 2	
<i>Организационные инновации</i>	считаются наиболее сложными и радикальными из перечисленных выше. Они влияют на практику ведения бизнеса, внешние связи, организацию рабочего места, распределение обязанностей через разделение труда и даже диверсификацию деятельности (Tohănean et al., 2020). Организационные инновации влияют на бизнес-модель и генерируют наивысшую степень новизны, которая может обеспечить конкурентное преимущество (Boer et al., 2020).
<i>Инновации в маркетинге и взаимоотношениях с клиентами</i>	подразумевают улучшение взаимодействия с клиентами путем создания уникальных связей с ними. Инновационные маркетинговые стратегии объединяют цифровые платформы, социальные сети, маркетинг, основанный на влиянии, и экспериментальные кампании для эффективного взаимодействия с целевой аудиторией. (WELLETON, 2023)
<i>Инновации в области бизнес-модели</i>	подразумевают переосмысление фундаментальной структуры деятельности компании, диверсификацию потоков доходов и поиск новых способов предоставления ценности клиентам.

Источник: разработано автором на основе указанных источников

Приложение 3. Анализ типов трансформации бизнеса

Тип трансформации бизнеса	Характеристика
<i>Организационная трансформация</i>	предполагает изменение структуры, бизнес-процессов и поведения сотрудников. Эта трансформация часто происходит, когда компания сталкивается с проблемой или обнаруживает возможность, считая необходимым изменить свою «операционную модель». Изменения могут быть вызваны правовыми нормами, давлением отрасли с целью адаптации к возникающим тенденциям или внутренними потребностями организации, которая признает необходимость адаптации для получения конкурентного преимущества. Организационные преобразования способствуют внедрению новых идей, позволяя организации изменить свое видение, принимать более эффективные решения и в более короткие сроки. В результате организации становятся более гибкими и инновационными. С одной стороны, организационная трансформация рассматривается как необходимость, учитывая динамичный характер рынков. С другой стороны, реализация трансформации может стать серьезной проблемой для любой организации.
<i>Трансформация бизнес-процессов</i>	заключается в изменении способов выполнения различных задач с целью повышения эффективности работы организации. Основное внимание уделяется оптимизации процедур управления в соответствии с новыми бизнес-целями. Процессы, связанные с трансформацией бизнеса, представляют собой различные инструменты и действия, используемые для облегчения этих изменений. Понятие «трансформация бизнеса» появилось недавно, особенно в контексте информационных технологий и управленческого консалтинга, предлагая возможность модернизации цепочки поставок, оптимизации расходов, интеграции новых технологий и автоматизации процессов. Очень важно, чтобы бизнес-модель была разбита на более мелкие процессы, каждый из которых должен оптимизировать свою роль для создания большей ценности в будущем. Неэффективные бизнес-процессы могут представлять угрозу трансформации бизнеса из-за снижения эффективности и увеличения затрат. Таким образом, мы считаем, что трансформация бизнес-процессов выходит за рамки простой оптимизации, включая изменение мышления и разработку перспективной бизнес-стратегии. Также считаем важным подчеркнуть различия между «улучшением бизнес-процессов» и «трансформацией бизнес-процессов» — термины, которые часто используются как синонимы, но имеют разные значения. Улучшение бизнес-процессов подразумевает небольшие и постепенные изменения в способе выполнения задач для достижения более оптимальных результатов. С другой стороны, трансформация бизнес-процессов предполагает глубокие изменения, которые устанавливают новый способ работы, позволяющий организации достигать своих стратегических целей и создавать ценность для клиентов. Конечно, и постепенное улучшение бизнес-процессов может в конечном итоге способствовать более масштабным преобразованиям.

Продолжение Приложения 3	
Трансформация управления	является важным элементом трансформации бизнеса, способствующим прогрессу. В отсутствие четко определенного плана, четкой методологии и соответствующих инструментов процесс изменений рискует оказаться в лучшем случае неэффективным, а в худшем — катастрофическим (<i>A complete guide to accelerating business transformation in your organization</i> . (2025). Трансформация управления в организации предполагает пересмотр методов управления. Это требует от лидеров отойти от традиционной модели управления, основанной на организации и управлении сотрудниками, которая воспринимается как жесткая, и принять стиль лидерства, побуждающий их изменить свое поведение и подход к рабочему месту. Помимо содействия общению и сотрудничеству, современные менеджеры также обязаны выявлять и удерживать таланты, поддерживать развитие персонала и быть источником вдохновения. Мы также упоминаем о необходимости перепроектировать структуру организации и переопределить отношения между ключевыми членами команды — процесс, который может быть сложным для определенных функциональных групп. Процесс изменений должен быть нацелен на результат, превосходящий сумму его компонентов.
Трансформация организационной культуры	сложная задача, предполагающая изменение образа мышления и действий как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Эмпирические исследования, проведенные различными исследователями, показывают, что организационная культура оказывает существенное влияние на финансовые результаты компании и играет важную роль в достижении ее успеха (Andriukaitiene, et al., 2019). Организации, которые понимают важность культуры, как правило, разрабатывают заявление о культурных ценностях, основываясь на своем взгляде на то, что они считают важным.
Цифровая трансформация	это цель, которую все больше и больше компаний преследуют серьезно. Она подразумевает интеграцию цифровых технологий во всех подразделениях организации, что приводит к фундаментальным изменениям в способах ведения бизнеса и приносит пользу клиентам. Данные и технологии быстро развиваются, и чтобы оставаться конкурентоспособными в этой динамичной среде, организации должны осознавать силу технологий и то, как они могут использовать их для улучшения своих процессов и преодоления препятствий. В последние годы пандемия COVID-19 ускорила достижение целей цифровой трансформации и заставила многие организации активизировать свои усилия, главным образом, чтобы выжить. После пандемии способность организации быстро адаптироваться к сбоям в цепочке поставок, вызовам рынка и быстро меняющимся ожиданиям потребителей стала крайне важной. Кроме того, не существует универсального решения в процессе цифровой трансформации, поскольку оно значительно варьируется в зависимости от конкретных задач и требований каждой организации. Стремясь извлечь выгоду из цифровых технологий, организации должны уделять внимание вопросам безопасности данных и конфиденциальности клиентов. Защита данных и соблюдение соответствующих норм становятся неотъемлемой частью цифровой трансформации. (Agustian et al., 2023)

Продолжение Приложения 3	
<i>Трансформация информационных систем</i>	описывается как процесс понимания, анализа, улучшения, обмена и моделирования информации для стимулирования изменений на предприятии. Это достигается за счет использования программного обеспечения, аппаратных средств, системных подключений и конечных пользователей. Автоматизируя задачи и процессы, информационные системы помогают компаниям экономить время и деньги. Они также позволяют компаниям более эффективно общаться с клиентами, поставщиками и сотрудниками.

Источник: разработано автором на основе указанных источников

Приложение 4. Обзор моделей: фрагмент из 55 лучших шаблонов

<i>№</i>	<i>Название</i>	<i>Охва- чен- ные нап- рав- ления</i>	<i>Примеры компаний</i>	<i>Описание</i>
1	«Айкидо»	Что Почему	Six Flags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque de Soleil (1984), Nintendo (2006)	Айкидо – это вид японского боевого искусства, предполагающего слияние с атакующим противником и перенаправление его энергии. В качестве бизнес-модели «Айкидо» позволяет компании делать предположение, диаметрально противоположное имиджу и традициям конкурентов. Новизна ценностного предложения привлекает клиентов, которые отдают предпочтение идеям и концепциям, отличающимся от массовых и популярных.
2	«Без излишеств»	Что Как Почему Кто	Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971), Aravind EyeCare System (1976), Accorhotels (1985), McFIT (1997), Dow Corning (2002)	Компания, создающая стоимость по принципу «Без излишеств», концентрируется на необходимом минимуме, обеспечивающем ключевое ценностное предложение, которое в связи с этим, как правило, весьма ограничено. От экономии на расходах выигрывают и покупатели, в результате чего формируется клиентская база с низкой покупательной способностью или низкой готовностью совершать покупки.
3	«Дирижер»	Как Почему	Procter&Gamble (1970), Li&Fung (1971), Nike (1978), Airtel (1995)	Компания фокусируется на ключевых аспектах специализации в цепочке создания стоимости. Все остальные звенья цепочки передаются на аутсорсинг и активно координируются. Это позволяет компании снижать расходы и извлекать выгоду из экономии от масштаба поставщиков. Фокусирование на ключевых аспектах специализации улучшает эффективность.
4	«Длинный хвост»	Что Как Почему	Amazon Store (1995), HoweBay (1995), NetflixWhy (1999),	Основная доля прибыли приходится не на продукты-блокбастеры, а на «длинный хвост» пищевых продуктов, которые сами по себе не требуют больших объемов и не обеспечивают большой маржи. Если предлагать разнообразие таких продуктов в больших

			Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005)	количествах, совокупная выручка от мелких продаж выливается в приличную сумму.
5	«Интегратор»	Почему Как	Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), DYG Auto (1995), Exxon Mobil (1999)	Компания, которая придерживается модели «Интегратор», контролирует большинство этапов в процессе создания стоимости, включая все ресурсы и мощности. Повышение производительности, экономия от охвата и уменьшение зависимости от поставщиков способствуют сокращению расходов и стабильному созданию стоимости.
6	«Управление данными о клиентах»	Как Почему	Amazon Store (1995), Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), 23andMe (2006), Twitter (2006); Verizon Communications (2011)	Новая стоимость создается за счет сбора и обработки данных о клиентах для внутреннего пользования или для передачи третьей заинтересованной стороне. Доход поступает либо от продажи информации непосредственно другим сторонам, либо от управления данными для собственных целей компании, например, для того чтобы повысить эффективность рекламы.
7	«Фиксированная стоимость»	Что Почему	SBB (1898), Buckaroo Buffet (1946), Sandals Resorts (1981), Netflix (1999), Next Issue media (2011)	За товар или услугу взимается фиксированная цена вне зависимости от фактического потребления. Пользователь выигрывает от простой структуры расходов, а компания – от стабильных денежных поступлений.

Составлено автором. Источник: Гассман et al., 2017, стр. 410-422.

Приложение 5. Некоторые ключевые изменения, которые характеризуют компании, применяющие трансформационные подходы к устойчивому развитию

	Традиционная бизнес-модель		Устойчивая бизнес-модель	
	характеристики	описание	характеристики	описание
1	Фокусирование на риск	компании воспринимают устойчивое развитие через призму потрясений и рисков, уделяя особое внимание тому, как устойчивое развитие может нанести ущерб прибыли компании.	Фокусирование на выгоды	компании воспринимают устойчивое развитие через призму роста и возможностей, уделяя особое внимание тому, как устойчивое развитие может увеличить прибыль компании.
2.	Непрозрачность	компании не раскрывают информацию о своих показателях устойчивого развития, предпочитая избегать технологий или практики отчетности, которые могут выявить низкую производительность.	Прозрачность	компании используют технологические достижения, чтобы обеспечить полную прозрачность и открыто обсуждать показатели устойчивого развития и области для улучшения.
3.	Ориентация на прибыль	ориентированные на прибыль компании стремятся создавать финансовую прибыль для своих акционеров. Компании, ориентированные на прибыль, полагаются на стремление к прибыли для управления стратегией и принятием решений.	Целевая ориентация	Целеустремленные компании стремятся создать долгосрочную ценность для всех заинтересованных сторон, а не только для акционеров. Их цель определяет стратегию и принятие решений.
4.	Сосредоточение на предприятие	корпоративные подходы действуют в традиционных границах компании. Взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами, такими как клиенты, поставщики или сообщества, носит транзакционный, а не взаимный характер.	Сосредоточение на экосистемах	Экосистемные подходы направлены на то, чтобы выйти за рамки традиционных границ компании и задействовать более широкую экосистему, признавая взаимозависимость компании с внешними заинтересованными сторонами.
5.	Консультирование	консультативные подходы направлены на повышение осведомленности, обмен информацией, обеспечение поддержки и участия заинтересованных сторон.	Сотрудничество	совместные подходы направлены на участие в совместных инновациях и партнерстве с заинтересованными сторонами для обеспечения взаимной заинтересованности в устойчивых результатах.

Продолжение Приложения 5				
6.	Сохранение	Консервативная модель направлена на поддержку статус-кво. Эта модель использует подход «не навреди» к устойчивому развитию.	Регенерация	Регенеративная модель направлена на то, чтобы выйти за рамки текущего состояния и восстановить его. Эта модель направлена на то, чтобы «принести больше пользы, чем вреда».
7.	Линейность	Компании придерживаются линейного подхода к использованию ресурсов: «бери-производи-потребляй-отходы». Сырье превращается в продукт, который выбрасывается после завершения его жизненного цикла.	Циркулярность	Компании стремятся внедрить циркулярную модель, чтобы предотвратить потери. Циклическая модель является возобновляемой по своей сути и направлена на постепенное отделение роста от потребления сырья для сохранения ограниченных ресурсов.

Источник: Адаптировано автором Kerrigan et al.,2020

Приложение 6. Примеры компаний, которые когда-то занимали довольно прочные позиции на рынке и которым не удалось адаптироваться к изменениям и внедрить инновационную бизнес-модель.

Приводим несколько примеров компаний, которые некогда занимали прочные позиции на рынке, но не смогли адаптироваться к изменениям и внедрить инновационную бизнес-модель.

Название компании	Характеристика проблемы
Kodak	входит в число фирм, которые продемонстрировали недостаточную адаптацию к переходу в цифровую эпоху, несмотря на свой прежний статус лидера в фотоиндустрии. Несмотря на разработку первой цифровой камеры в 1970-х годах, Kodak не смогла в полной мере использовать потенциал этой инновации, продолжая полагаться на свою традиционную бизнес-модель, ориентированную на пленку. Эта жесткость не позволила компании признать растущее значение цифровой фотографии. По мере быстрого развития рынка цифровых фотоаппаратов компания Kodak столкнулась с растущей конкуренцией со стороны таких компаний, как Canon и Sony. Задержки с полным внедрением цифровых технологий и неспособность адаптировать свою бизнес-модель оказались ошибочными бизнес-стратегиями со значительными негативными последствиями. Кульминацией этой ситуации стало банкротство компании в 2012 году, что стало наглядным примером рисков, связанных с отсутствием инноваций в условиях меняющейся рыночной среды.
Blockbuster	когда-то была доминирующей силой в индустрии видеопроката. Опыт Blockbuster иллюстрирует риски, связанные с застоем в инновациях. В конце 1990-х годов у Blockbuster была возможность приобрести компанию Netflix, которая в то время занималась прокатом DVD по почте. Однако компания решила не использовать эту возможность, существенно недооценив зарождающийся потенциал модели потокового вещания. По мере развития технологий Netflix воспользовалась революцией потокового вещания, перейдя от физических DVD-дисков к онлайн-платформе. Между тем, зависимость Blockbuster от физических магазинов оказалась существенным недостатком. Компания не могла конкурировать с удобством и доступностью, предлагаемыми Netflix, что в конечном итоге привело к ее банкротству в 2010 году.

Приложение 7. Важные факторы, определяющие необходимость изменения бизнес-моделей

нр	Фактор, определяющий изменение	Как фактор влияет на изменение	Описание
1.	Изменения в предпочтениях потребителей	а. Изменение потребностей и желаний	Потребители со временем меняют свои предпочтения и ожидания, заставляя компании адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными. Например, растущая озабоченность вопросами экологичности может заставить компании пересмотреть ассортимент предлагаемой продукции.
		б. доступность информации	Благодаря огромному количеству информации, доступной в Интернете, потребители становятся более информированными и избирательными, что требует корректировки стратегий маркетинга и продаж.
2.	Технологические инновации	а. Ускоренное развитие технологий	Появляющиеся технологии, такие как искусственный интеллект, автоматизация и интернет вещей (IoT), могут изменить методы работы бизнеса, повлиять на эффективность и модели взаимодействия с клиентами.
		б. Появление цифровых платформ	Онлайн-платформы способствуют появлению новых способов взаимодействия и предоставления услуг, что может подтолкнуть организации к принятию бизнес-модели, основанной на дигитализации.
3.	Конкуренция	а. Диверсификация конкуренции	Появление новых игроков на рынке и в других секторах может привести к ужесточению конкуренции, вынуждая существующие компании адаптировать свои бизнес-модели, чтобы сохранить актуальность.
		б. Глобализация рынка	Расширение международных рынков способствует развитию конкуренции, что требует корректировки бизнес-стратегий для адаптации к различным местным культурам и предпочтениям
4.	Государственное регулирование и политика	а. Законодательные изменения	Экологические, трудовые, потребительские и другие нормы могут потребовать изменить модель ведения бизнеса, чтобы соответствовать новым требованиям законодательства и избежать штрафов.

		б. Удобства	Предложение государственных стимулов для инноваций или устойчивого развития может заставить компании пересмотреть свои бизнес-модели, чтобы воспользоваться этими возможностями
5.	Экономические предпосылки	а. Экономические колебания	Экономический спад, инфляция или изменение покупательной способности потребителей могут повлиять на спрос и предложение, заставляя компании пересматривать методы своей работы.
		б. Глобальные тенденции	Глобальные экономические изменения, такие как пандемии или международные конфликты, могут повлиять на цепочки поставок и спрос
6.	Устойчивое развитие и социальная ответственность	а. Повышение общественной осведомленности	Потребители и сотрудники все больше осознают социальные и экологические последствия ведения бизнеса, что требует адаптации бизнес-модели для интеграции принципов социальной ответственности
		б. Экологические нормы	Международные соглашения и национальные нормы устойчивого развития побуждают компании внедрять более экологичные методы работы
7.	Опыт клиентов	а. Значение персонализации	Растущие ожидания от персонализированного опыта делают традиционные бизнес-модели менее эффективными, требуя инноваций в предлагаемых услугах и продуктах
		б. Интеграция каналов сбыта	Обеспечение бесперебойной работы всех каналов продаж (онлайн и офлайн) становится ключевым фактором удовлетворенности клиентов

Источник: разработана автором

Приложение 8. Эволюция концепции стратегического менеджмента

Года	Доминирующие концепции	Идея концепции	Мотивация появления концепции	Ограничения концепции
Этап I. Стратегия как финансовый план				
1950	Концепция бюджетного планирования	Оперативный контроль Годовой бюджет Функциональная направленность	постиндустриальная нестабильность	Преобладающее внимание к внутренней среде в ущерб внешней среде.
Этап II. Стратегия как план				
1960	Появление теорий стратегического управления (A. D. Chandler, H. I. Ansoff)	Стратегия – ключевой инструмент планирования	Рост, автоматизация и бюрократизация предприятий	Восприятие организации как статической системы.
Этап III. Стратегия как действие				
1970	Понятие «эволюционная стратегия» (H. Mintzberg)	Отделение стратегического управления от стратегического планирования	Снижение эффективности крупных предприятий, рост конкуренции	Изменение стратегии методом проб и ошибок
1980	Понятие конкурентных стратегий (M. Porter)	Укрепление позиций на рынке	Рост конкуренции	Исключительное внимание к внешней среде
Этап IV. Стратегия как источник и механизм создания устойчивого конкурентного преимущества				
1990	Ресурсный подход (B. Wernerfelt et al.)	Стратегия - комплекс организационных и управленческих мер по созданию устойчивых конкурентных преимуществ предприятия	Смещение рынков, отраслей, одновременное усиление конкуренции	Исключительное внимание к внутренней среде
2000	Теория ключевых компетенций (C. K. Prahalad, G., Hamel); Теория динамических способностей (D. Teece)	Динамичный характер стратегий, самообучение фирм	Растущая скорость перемен и неопределенность	Сложная реализация подхода
Этап V.				
2020	Концепция неостратегического управления,	создание сетей между организациями, междисциплинарный подход к	развитие искусственного интеллекта, интернета вещей,	Высокие требования к организационным компетенциям и

	амбидекстральная стратегия	стратегическому управлению, постоянное совершенствование стратегии предпринимательский характер стратегического мышления и лидерство стратегических групп	использование киберфизических систем	культуре (зрелое стратегическое мышление, гибкость в управлении, способность к самообучению, развитую корпоративную культуру, наличие лидерства, способного управлять сложностью и неопределённостью).
--	----------------------------	---	--------------------------------------	--

Источник: разработана и дополнена автором по материалам: Orekhova et al., 2020, 160–181; Kafel et al., 2021

Приложение 9. Список предприятий-респондентов

nr.	Название	Сфера деятельности	Месторасположение
1	AC TECH CORP SRL	деятельность по разработке программного обеспечения на заказ (ориентированное на клиента программное обеспечение)	Chişinău
2	ACRILAT SRL	Неспециализированная оптовая торговля	Chişinău
3	AGRO NATURAL SRL	животноводство	Ocnîța
4	AGENȚIA SERVICIILOR PUBLICE	проекты по интеграции и обучению государственных информационных ресурсов.	Chişinău
5	TRABO PLUS SRL	Сеть ресторанов быстрого питания Andys-Pizza, La placinte.	Chişinău
6	ASG EXPERT COMPANY SRL	Бухгалтерский учет и финансовый аудит, налоговое консультирование	Chişinău
7	CAPITOLIUM ELITE SRL	консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	Chişinău
8	CHEMAVI SRL	Оптовая торговля химической продукцией	Chişinău
9	DATALINIE BUSINESS INGINERIE S.R.L	Маркетинговые исследования и опросы общественного мнения	Chişinău
1	DIRIGIO SRL	деятельность по разработке программного обеспечения на заказ (ориентированное на клиента программное обеспечение)	Bălți
1	DO MAJOR SRL	Общественная организация	Cahul
12.	DYNATECH SRL	Обработка данных, администрирование веб-сайта и сопутствующие виды деятельности	Chişinău
13.	EFES VITANTA MOLDOVA BREWERY S.A.	Производство пива	Chişinău
14	ELISAV-COM SRL	Аренда и эксплуатация собственного или арендованного недвижимого имущества	Chişinău
15	GARANT DESIGN SRL	производство пластиковых строительных изделий	Chişinău
16.	GATEWAY&PARTNERS	консультация	Chişinău
17.	GRAWE CARAT ASIGURĂRI S.A.	страховая компания	Chişinău
18.	ICS HEALTH FOREVER INTERNATIONAL (3 pers)	общая врачебная практика	Chişinău
19.	IMSP IMU	деятельность больничных учреждений	Chişinău
	ÎI ECATERINA	Парикмахерские и другие услуги салонов красоты	Hîncești
21.	S.R.L. A.R. DECOR TOPJALIUZI	Компания по производству жалюзи	Chişinău
	ÎP ȘCOALA PROFESIONALĂ OR. CEADÎR LUNGA	среднее, техническое или профессиональное образование	Ceadâr-Lunga
	KAMOTO PARK SRL	Магазин-выставка товаров лучших брендов. Интернет магазин с доставкой. Ремонтные мастерские.	Chişinău
	KAMOTO SERVICE SRL	ремонт бытовых товаров	Chişinău
	KAMOTO SRL	оптовая торговля сельскохозяйственной техникой	Chişinău

Продолжение Приложения 9			
26.	KASS EXPO INTERNATIONAL CORP	Производство прочих металлических изделий	Chişinău
27.	S.R.L. LC WAIKIKI RETAIL MOL	розничная торговля	Chişinău
28.	LUNIMAR PRIM ST CODRU SRL	гостиницы и другие аналогичные учреждения	Orhei
29.	MOLDCELL S.A.	Беспроводная телекоммуникационная связь	Chişinău
30.	SRL MOLDPRESSA GRUP	розничная торговля. Сеть газетных киосков и книжных магазинов.	Chişinău
31.	MOLDTELECOM S.A.	Кабельная телекоммуникационная связь	Chişinău
32.	NATURELE	розничная торговля	
	OKTRAININGS SRL	Прочие виды образования	Chişinău
	PARONAUTO - OPTIM S.R.L.	техническое обслуживание и ремонт транспортных средств	Bălţi
	S.R.L. GTRADE GROUP	Оптовая торговля лесоматериалами, строительными материалами	Chişinău
	PROCONSULTING SRL	консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления	Chişinău
	PROVITION Auto SRL	Ремонт автомобилей	Chişinău
	RADISSON BLU LEOGRAND HOTEL	гостиницы и другие аналогичные учреждения	Chişinău
	RED NORD S.A.	Распределение электроэнергии	Bălţi
	RESTAURANT STORY S	Ресторан	Comrat
	S.C. "P.V.CONST- SERVICE" SRL	штукатурные работы	Chişinău
	SKLADOVCA.MD	хранение личных вещей	Chişinău
	URBAN SERVICE SRL	техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств	Chişinău
	VICTIANA SRL	Продажа оптом и в розницу систем безопасности	Chişinău
	VION IMPEX SRL	Розничная торговля косметическими товарами и предметами гигиены	Chişinău
	VIORICA COSMETIC S.A.	Производство и реализация парфюмерно-косметических товаров	Chişinău
47	BT LEASING MOLDOVA	Финансовый лизинг	Chişinău
48	STARNET SRL	Интернет Fiberlink, IPTV и телефония высочайшего качества	Chişinău
49.	DITA ESTFARM SRL	Импорт и дистрибуция фармацевтических и парафармацевтических препаратов.	Chişinău
50.	VASY FRUITS SRL	Розничная торговля свежими фруктами и овощами в специализированных магазинах	Chişinău
51.	AMBASADA SUA LA CHIŞINĂU		Chişinău
52.	PENOCONSTRUCT- BETON	Производство раствора	Chişinău
53.	SURCHICENI-AGRO SRL	Выращивание зерновых (кроме риса), бобовых и масличных культур	Căuşeni
54.	I.C.S BM TEHNOTRADE S.R.L (Bomba)	Розничная торговля бытовой техникой и товарами для дома в специализированных магазинах	Chişinău

Продолжение Приложения 9			
55.	CIUMAȘU & CO SRL	переработка и консервирование фруктов и овощей, кроме картофеля	Ialoveni, s.Țipala
56.	SUPERBETON SC SRL	Производство бетонных изделий для строительства	Chișinău
57.	AVN-DRAGOS SRL	Оптовая торговля древесиной и строительными материалами	Chișinău
58.	SRL RENTCONSTRUCTSOLUTION	аренда и эксплуатация недвижимости	Chișinău
59.	EXPORTFRUCT SRL	оптовая торговля химической продукцией	Dondușeni
60.	S.R.L. KUKI SAS	Розничная торговля часами и ювелирными изделиями в специализированных магазинах	Chișinău
61.	S.R.L. PROFUSE	Деятельность в области компьютерного программирования	Chișinău
62.	DESTINE ASIG S.R.L.	Деятельность страховых агентов и брокеров	Chișinău
63.	S.C. CAȘALOT S.R.L.	Деятельность рекламных агентств	Chișinău
64.	S.A. SUPRATEN	Производство и продажа красок, лаков...	Chișinău
65.	S.R.L. DERMAMED	Специализированная врачебная практика	Chișinău
66.	S.R.L. BIOPACK TRADING	Неспециализированная оптовая торговля	Chișinău
67.	S.R.L. EVO FOODS	Деятельность по торговле пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия	Chișinău
68.	S.C. PANILINO S.R.L.	Производство и реализация кондитерских и хлебобулочных изделий.	Chișinău
69.	S.R.L. PURE BEAUTY STORE	Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты	Chișinău
70.	S.R.L. DEEA HOUSE	Рестораны и услуги по доставке продуктов питания	Chișinău
71.	S.R.L. PANESTA GROUP	Неспециализированная оптовая торговля продуктами питания, напитками и табачными изделиями	Chișinău
72.	S.R.L. GELIBERT	Производство безалкогольных напитков	Sîngerei
73.	S.R.L. RUSNAC-MOLDAQUA	Производство безалкогольных напитков	Florești
74.	S.R.L. TORECO	Оптовая торговля химической продукцией	Chișinău
75.	NANU MARKET SRL	Оптовая торговля строительными материалами	Chișinău
76.	SC DULCINELLA SRL	Производитель тортов, тортов на заказ, печенья, пирожных, колачи на заказ.	Chișinău
77.	S.R.L. SIMPLEX-SERVICE	Монтаж систем водоснабжения, отопления и кондиционирования воздуха	Chișinău
78.	S.R.L. ENOCH GROUP	Другие виды розничной торговли вне магазинов	Chișinău
79.	Î.M. ROOFART	производство водосточной системы, в частности, оцинкованной, медной, предокрашенной и пластиковой.	Chișinău
80.	SANFARM-PRIM S.A.	Импорт, хранения и оптовая торговля фармацевтическими препаратами	Chișinău
81.	S.R.L. IMPERIAL VIN GROUP	Выращивание винограда и производство марочных вин.	Cantemir
82.	S.C. BUNESCU PLUS S.R.L.	Реализация входных металлических и деревянных межкомнатных дверей.	Chișinău

Продолжение Приложения 9			
83.	DASTERUM SRL	Производство стенового и кровельного профнастила из оцинкованной стали.	Chişinău
84.	S.A. „JLC”	Переработка молока и производство молочных продуктов:	Chişinău
85.	S.R.L. X-STORE COMPANY	Розничная торговля через фирмы, выполняющие заказы по почте или через Интернет	Chişinău
86.	SC DIAS EXPEDIT SRL	Автомобильные перевозки.	Chişinău
87.	S.R.L. BIM-TECH SOLUTION	Деятельность в области архитектуры	Chişinău
88.	S.R.L. AGROTRAC PRIM	Оптовая торговля сельскохозяйственной техникой, оборудованием и приспособлениями	Stăuceni
89.	S.R.L. VATAVU GRUP	Оптовая торговля сельскохозяйственной техникой, оборудованием и приспособлениями	Stăuceni
90.	SRL SICOM	производство хлеба, производство свежих мучных кондитерских изделий	Bardar
91.	S.R.L. CRISTIAVI GOLD	Розничная торговля часами и ювелирными украшениями	Orhei
92.	OCN SEBO CREDIT SRL	предоставлении краткосрочных и долгосрочных кредитов.	Chişinău
93.	S.R.L. VOYAGE PRESTIGE	деятель туристических агентов	Chişinău
94.	S.R.L. ISTORII CU CAŞCAVAL	розничная торговля продовольственными товарами	Chişinău
95.	ILISTUR S.R.L.	деятель туристических операторов	Chişinău
96.	S.C. RICONA-PRIM S.R.L.	розничная торговля скобяными изделиями	Sîngerei
97.	CASA COMERCIALĂ AQUATRADE S.R.L.	Продажа оптом и в розницу продуктов питания, минеральных и питьевых вод	Orhei
98.	S.C. ALIMER-COMERT S.R.L.	Розничная торговля	Chişinău
99.	RALINIX-COM S.R.L.	Розничная торговля коврами	Chişinău
100	S.C.SIMPLEX-CO SRL	оптовая торговля металлическими изделиями	Stăuceni
101	OCN PRIMA FINANTARE SRL	прочие виды кредитования	Ungheni
102	SRL MARIELLE STUDIO	Розничная торговля	Soroca
103	S.R.L. SERGIU PLUS NICOLAE	курьерская доставка	Chişinău
104	S.R.L. PAVAJ CONSTRUCT	Работы по покрытию полов и облицовке стен	Străşeni
105	S.R.L. ASV GRUP CAPITAL	розничная торговля электронным оборудованием	Chişinău
106	S.R.L. ED-COLOR	деятельность рекламных агентств	Chişinău
107	S.R.L. ADELE-TEX	розничная торговля текстильными изделиями	Chişinău
108	S.R.L. PURE BEAUTY STORE	предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты	Chişinău
109	S.R.L. DECORSTONE	Работы по покрытию полов и облицовке стен	Chişinău

Продолжение Приложения 9			
110 .	S.R.L. VINUM	производство прочих деревянных изделий	Sociteni, Ialoveni
111 .	SRL SANFLO	специализированные работы по дизайну	Chişinău
112 .	ÎCS ZERODODICI S.R.L.	розничная торговля	Chişinău
113 .	BC EXIMBANK SA	Финансы и банки	Chişinău
114 .	Î.C.S. TOP SHOP STUDIOMODERNA S.R.L.	розничная торговля	Chişinău
115 .	IMSP CENTRUL DE SĂNĂTATE SIPOTENI	деятельность по оказанию общей медицинской помощи	Sipoteni
116 .	BIOLAB TEST SRL	Техническое тестирование и анализы	Stăuceni
117 .	IUVAS SRL	производство нижнего белья	Chişinău
118	ARTIMA SA	производство чемоданов, сумок	Chişinău
119 .	S.R.L. DANIELI GOLD	Розничная торговля часами и ювелирными украшениями в специализированных магазинах	Chişinău
120 .	SA DANA	аренда и управление недвижимостью	Soroca
121	SA TRICON	Производство и реализация швейных и трикотажных изделий.	Cahul
122	ÎM ORANGE Moldova S.A.	Беспроводная телекоммуникационная связь	Chişinău
123 .	PREMIUM SECURITY GROUP S.R.L.	Частная охранная деятельность	Chişinău
124 .	Mega Mart SRL	Деятельность колл-центров	Străşeni
125 .	Convexmob SRL	Производство офисной мебели	Chişinău
126 .	S.R.L. Navarh BTB	Оптовая торговля лесоматериалами	Chişinău

Приложение 10. Анкета инновационные изменения бизнес-моделей
(<https://docs.google.com/forms/d/15LnbUrD2InNg-MBd1qX8VgRPTmoom7qazgTTu-Bu208/edit>)

Stimați participanți,

Vă mulțumim că ați acceptat să completați acest chestionar. Scopul acestui sondaj este de a identifica provocările existente cu privire la schimbările inovatoare în modelele de afaceri ale companiilor din Republica Moldova.

Vă asigurăm că informația obținută va fi utilizată în exclusivitate în scopuri de cercetare și nu va fi divulgată terțelor persoane. Completarea chestionarului va dura aproximativ 8 minute.

Vă mulțumim pentru timpul acordat și pentru contribuția Dvs. valoroasă!

Уважаемые участники,

Благодарим вас за согласие принять участие в этом опросе. Цель этого исследования – выявить существующие вызовы, связанные с инновационными изменениями в бизнес-моделях компаний в Республике Молдова.

Мы гарантируем, что полученная информация будет использована исключительно в исследовательских целях и не будет разглашена третьим лицам. Опрос займет приблизительно 8 минут.

Спасибо за ваше время и ценный вклад!

1. Укажите, пожалуйста, полное наименование организации:

2. Основная сфера деятельности

- ☐ Сельское хозяйство
- ☐ Производство
- ☐ Строительство
- ☐ Оптовая и розничная торговля
- ☐ Транспорт и складирование
- ☐ Туризм и Общественное питание
- ☐ IT и технологии
- ☐ Здравоохранение
- ☐ Образование
- ☐ Финансы и бухгалтерский учет
- ☐ Маркетинг и продажи

Другое _____

3. Сколько лет компания находится на рынке?

- до года
- 1-5 лет
- 6 – 10 лет
- более 10 лет

4. Какова численность сотрудников в компании?

- 0 - 9 человек
- 10 - 49 человек
- 50 - 249 человек
- более чем 250

5. К какой категории относится годовой оборот вашей компании (или размер ваших активов)

- до 18 млн. лей

- до 50 млн. лей
 - до 100 млн. лей
 - более 100 млн. Лей
6. Каков ваш уровень знания различных бизнес-моделей?
- a. Очень хороший
 - b. Хороший
 - c. Средний
 - d. Низкий
 - e. Очень низкий
7. Какие из следующих бизнес-моделей вам знакомы? (Выберите все, что применимо)
- Модель подписки
 - Модель прямых продаж
 - Лицензионная модель
 - Freemium модель
 - Модель торговой площадки
 - Модель электронной коммерции
 - Модель франчайзинга
 - Агрегаторные сайты
 - Модель краудфандинга
 - Модель White label
 - Модель цифровой экосистемы
 - Модель Посредничество
 - Модель основанная на дистрибуции
 - Другие _____
8. Оцените насколько ваше предприятие в настоящее время сталкивается со следующими вызовами и проблемами (каждая строка будет заполнена)

	Очень слабое	Слабое	Среднее	Сильное
Ограничения и изменения закона				
Конкуренция на рынке				
Экономическая нестабильность				
Изменения потребительского спроса и тенденций				
Недостаток квалифицированного персонала				
Технические неполадки и проблемы с оборудованием				
Финансовые затруднения				
Проблемы с маркетингом и продвижением товаров или услуг				
Проблемы с обслуживанием клиентов и удовлетворением их потребностей				
Проблемы с поставщиками и цепочкой поставок				
Риск банкротства или закрытия бизнеса				
Другое (укажите конкретно)				

9. Внесли ли вы какие-либо изменения в бизнес-модель компании за последние 5 лет?

- a. Да
- b. Нет

10. Если Да, то какие факторы привели к изменениям в бизнес-модели? (допускается несколько ответов)

- Растущая конкуренция на рынке
- Изменения в потребительских потребностях и предпочтениях
- Внедрение новых технологий
- Финансовая нестабильность компании
- Давление со стороны инвесторов или акционеров
- Смена внутреннего руководства компании
- Изменения в законодательстве
- Глобальные экономические изменения
- Расширение компании на новые рынки
- Желание повысить эффективность и прибыльность бизнеса
- Экологические требования
- Пандемия COVID-19
- Другое _____

11. Какие источники информации вы наиболее часто используете для принятия решений, связанных с изменениями в бизнес-модели?

- Рыночные исследования
- Внутренний финансовый анализ
- Рекомендации консультантов
- Обратная связь от клиентов
- Тренды в отрасли
- Другие источники (пожалуйста, укажите)

12. Какие конкретные изменения в бизнес-модели вы внесли? (выберите все, что применимо)

- Мы расширили ассортимент продукции и добавили новые категории товаров
- Мы перешли на онлайн-продажи и разработали собственный интернет-магазин
- Мы улучшили логистику и сократили время доставки клиентам
- Мы улучшили маркетинговую стратегию и начали более активно взаимодействовать с целевой аудиторией в социальных сетях
- Мы внедрили новые технологии для повышения эффективности производственных процессов
- Другое: _____

13. Какие инструменты вы чаще всего использовали для проектирования (трансформации) бизнес-модели компании (максимум 5)

- a. Business Model Canvas
- b. SWOT Анализ
- c. Ценностное предложение
- d. Бережливый стартап
- e. Lean Canvas
- f. Дизайн мышление
- g. Agile
- h. PESTEL анализ
- i. Стратегия голубого океана

j. Карта пути клиента

Другое: _____

14. Какие преимущества принесла вам новая бизнес-модель? (максимум 5)

- a. Запуск новых продуктов/услуг для клиентов
- b. Запуск новых сфер деятельности
- c. Повышение удовлетворенности клиентов
- d. Оптимизация бизнес-процессов
- e. Повышение эффективности работы
- f. Улучшение качества продуктов или услуг
- g. Сокращение времени на выполнение задач
- h. Сокращение производственных затрат
- i. Развитие инновационного мышления и творческих способностей
- j. Увеличение выручки от продаж
- k. Снижения рисков
- l. Повышение конкурентоспособности
- m. Другое: _____

15. С какими проблемами вы столкнулись при внедрении инновационной бизнес-модели?

- a. Высокие затраты на внедрение
- b. Необходимость обучения персонала
- c. Применение бизнес-модели усложнило бизнес-процессы
- d. Риск неудачного внедрения и потери времени и ресурсов
- e. Проблемы интеграции с существующими системами и процессами
- f. Сотрудники сопротивлялись изменениям и новому подходу
- g. Длительный период окупаемости инвестиций
- h. Отсутствие опыта для эффективной внедрения новых бизнес моделей

Другое: _____

16. Каков уровень интеграции новых технологий (например, искусственный интеллект, блокчейн, IoT) в бизнес-модель вашей компании?

- a. Очень высокий
- b. Высокий
- c. Средний
- d. Низкий
- e. Очень низкий

17. Как часто ваша компания пересматривает и корректирует свои инновационные стратегии в ответ на изменения в рыночной среде?

- a. Ежемесячно
- b. Квартально
- c. Полугодно
- d. Ежегодно

18. Считаете ли вы, что инновационные изменения помогли вашей компании оставаться конкурентоспособной на рынке?

- Да, значительно помогли оставаться конкурентоспособной
- Нет, не оказали необходимого влияния на конкурентоспособность

- Они немного помогли, но предстоит еще много работы для поддержания конкурентоспособности.
- Они сделали компанию более конкурентоспособной, но еще есть куда совершенствоваться.

19. Расставьте нижеперечисленные составляющие сбалансированной системы показателей (от 1 до 4)

	1 (Самый важный)	2	3	4 (наименее важный)
Показатели финансовой деятельности				
Показатели клиент ориентированности				
Показатели в области работы персонала				
Показатели обновления внутренних процессов				

20. Какой совет вы бы дали другим предпринимателям, которые думают о внедрении инноваций в свой бизнес?

Приложение 11. Результаты обработки анкетных данных предприятий в зависимости от различных факторов



Рисунок А. 11.1. Уровень знания различных бизнес-моделей в зависимости от основной сферы деятельности компаний-респондентов

Источник: сделано автором по результатам исследования

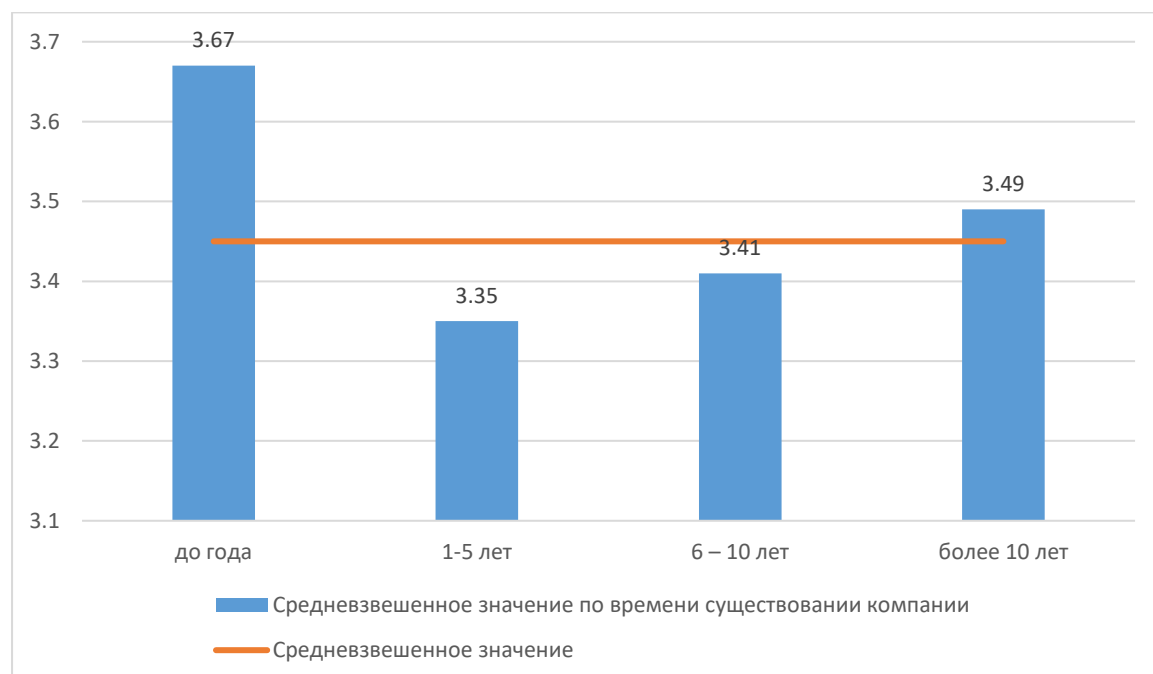


Рисунок А. 11.2. Уровень знания различных бизнес-моделей в зависимости от времени существования компании

Источник: сделано автором по результатам исследования

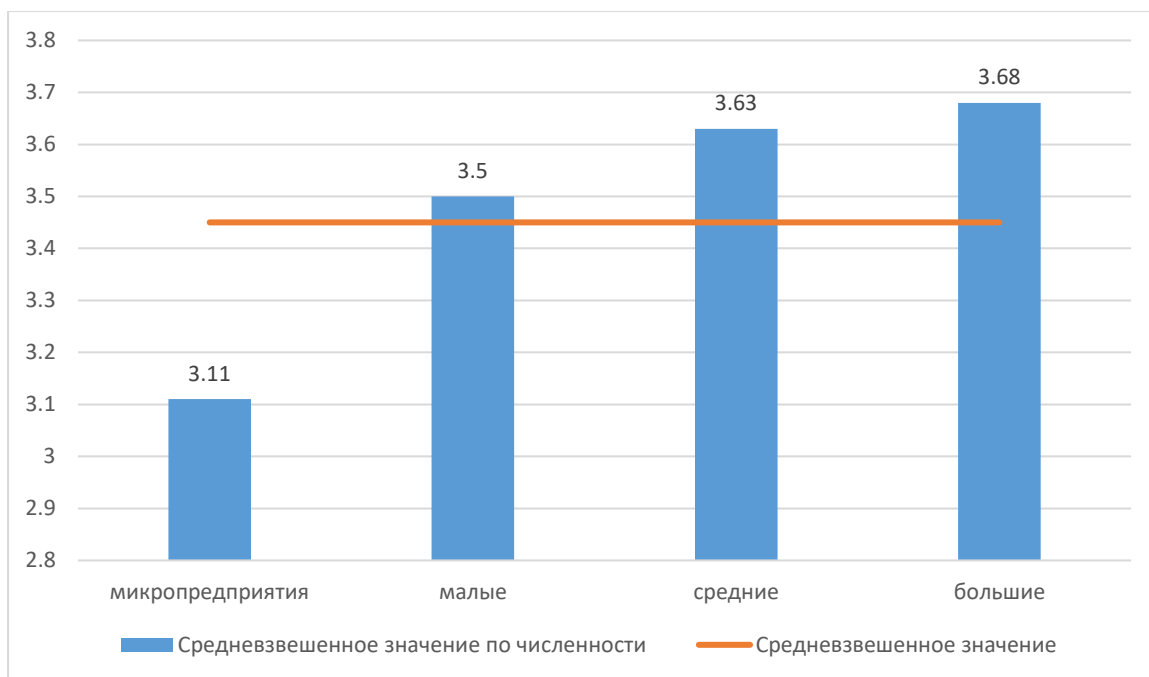


Рисунок А. 11.3. Уровень знания различных бизнес-моделей в зависимости от размера компании (по численности)

Источник: сделано автором по результатам исследования

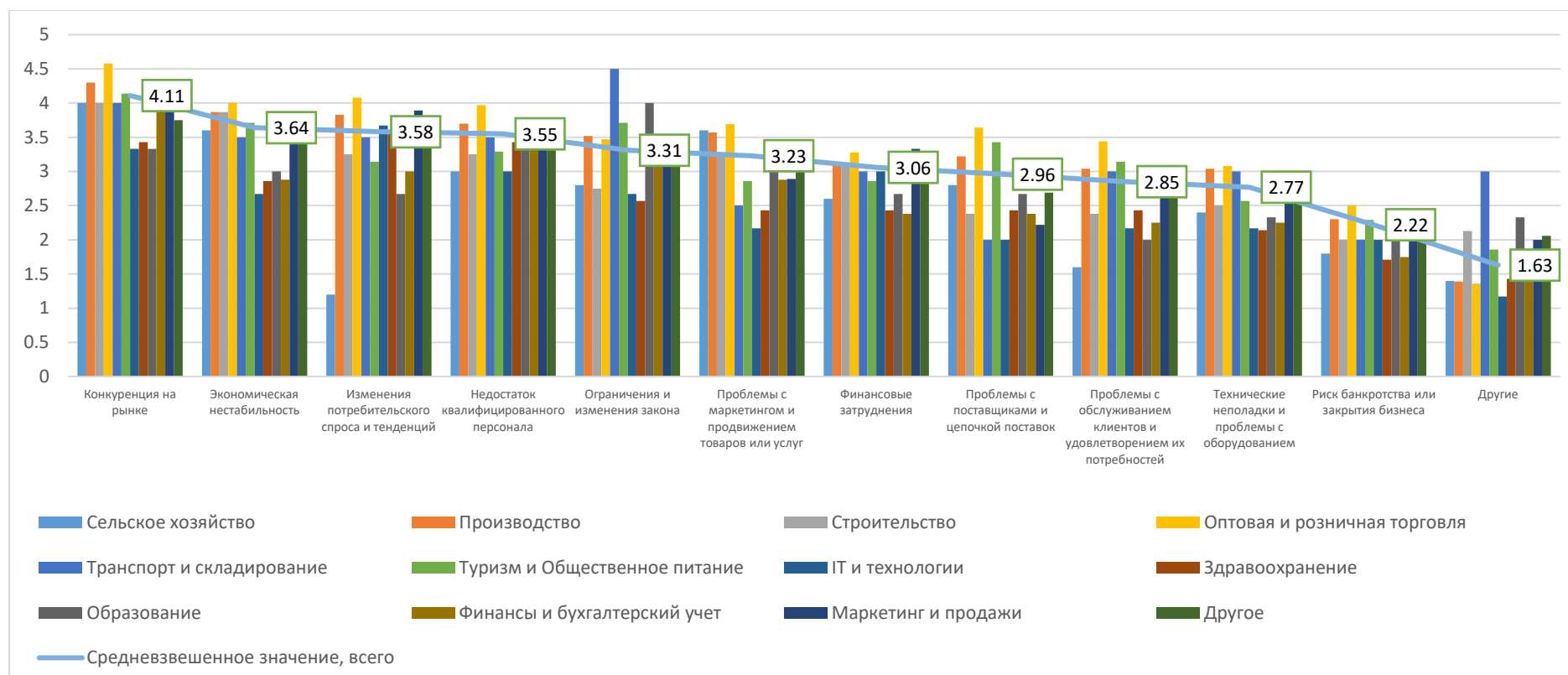


Рисунок А. 11.4. Вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются компании – респонденты в зависимости от области деятельности (средневзвешенные значения) и в сравнении с общим средневзвешенным значением

Источник: сделано автором по результатам исследования

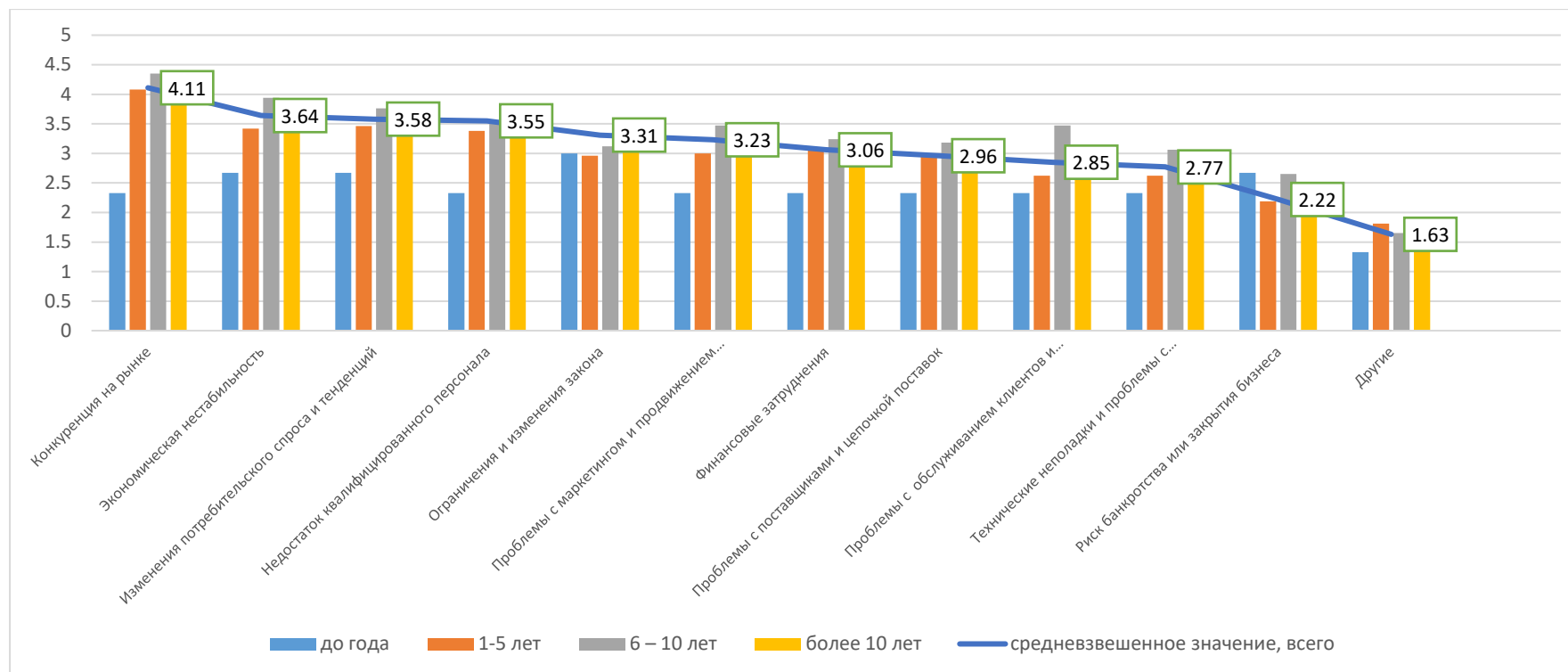


Рисунок А. 11.5. Вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются компании – респонденты в зависимости от возраста компании (средневзвешенные значения) и в сравнении с общим средневзвешенным значением

Источник: сделано автором по результатам исследования

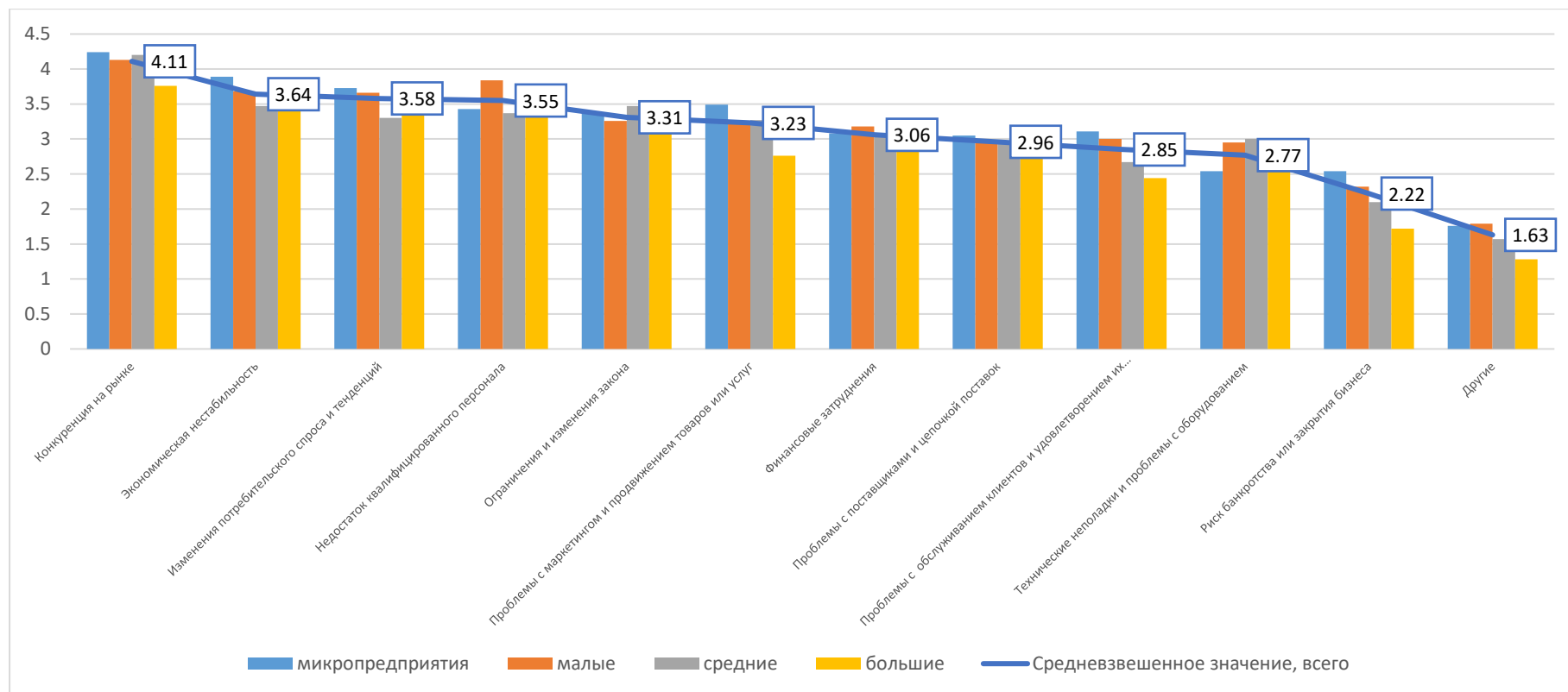


Рисунок А. 11.6. Вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются компании – респонденты в зависимости от размера компании (средневзвешенное значение) и в сравнении с общим средневзвешенным значением

Источник: сделано автором по результатам исследования

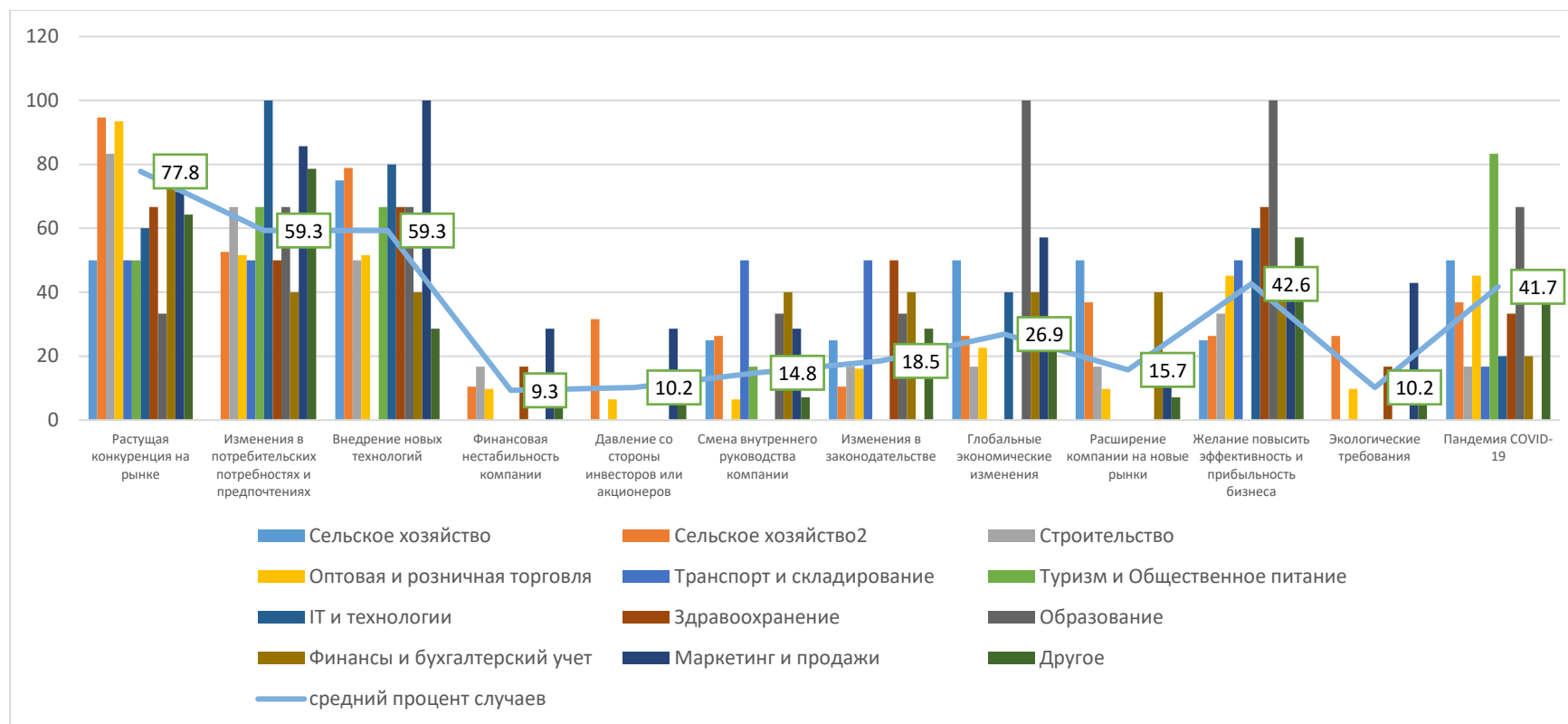


Рисунок А 11.7. Факторы, которые привели к изменениям в бизнес-модели компании – респонденты в зависимости от области деятельности (средневзвешенные значения) и в сравнении с общим средневзвешенным значением

Источник: сделано автором по результатам исследования

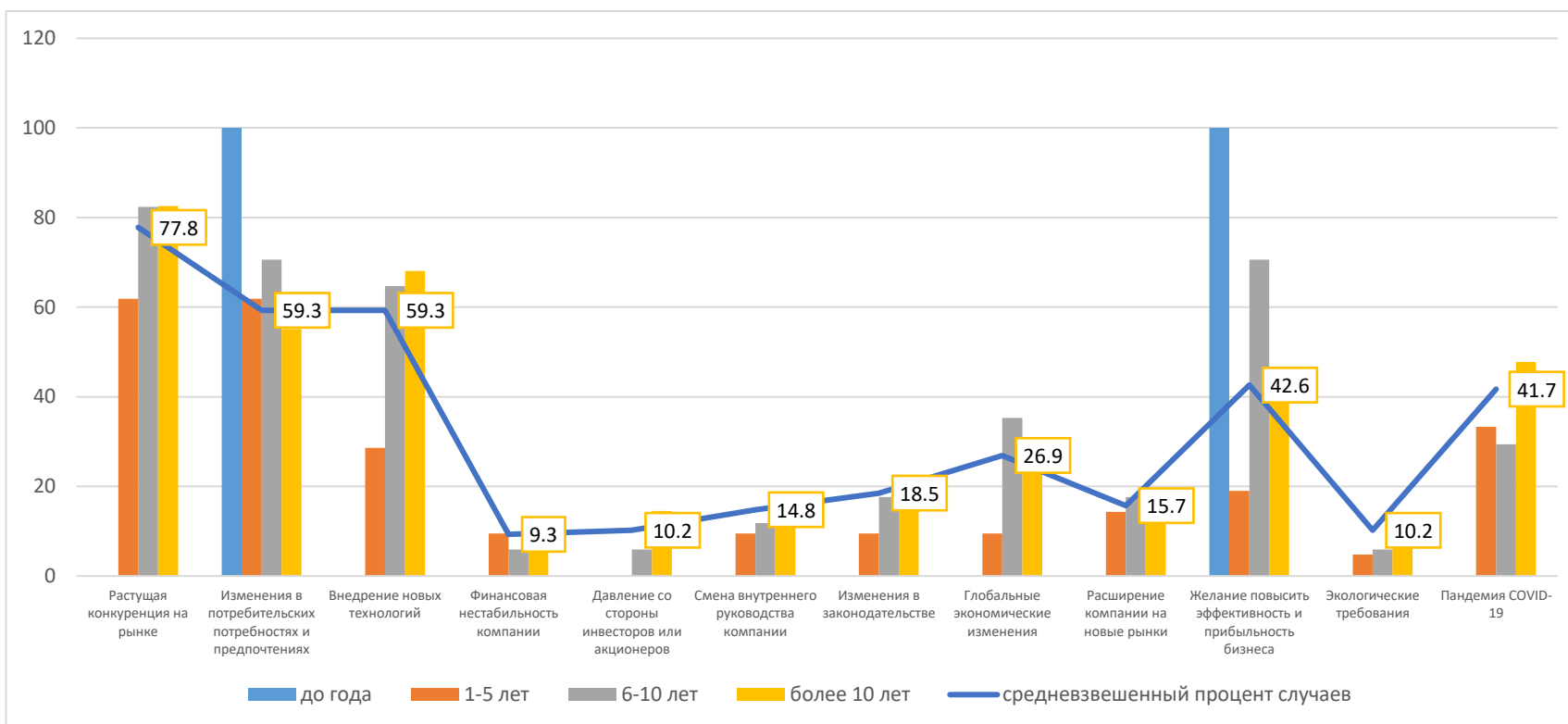


Рисунок А. 11.8. Факторы, которые привели к изменениям в бизнес-модели компании – респонденты в зависимости от возраста компании (средневзвешенные значения) и в сравнении с общим средневзвешенным значением

Источник: сделано автором по результатам исследования

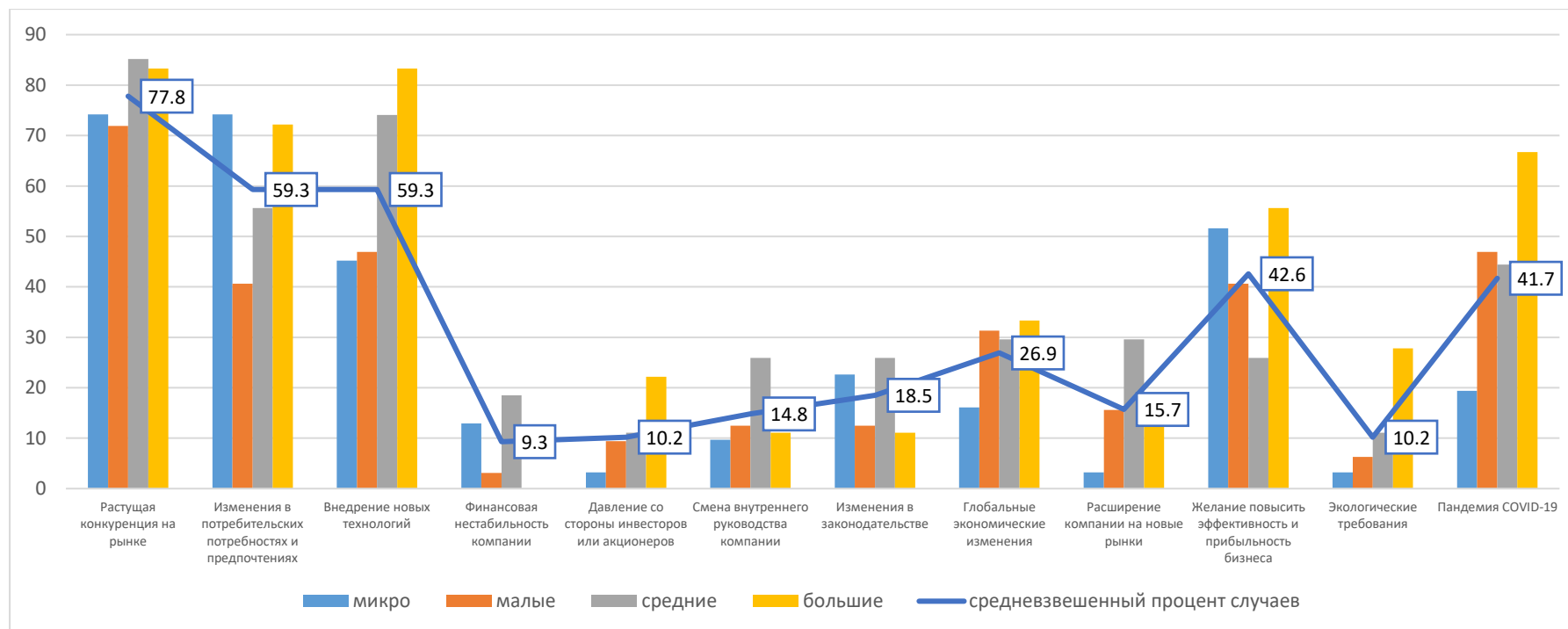


Рисунок А. 11.9. Факторы, которые привели к изменениям в бизнес-модели компании – респонденты в зависимости от размера компании (средневзвешенные значения) и в сравнении с общим средневзвешенным значением

Источник: сделано автором по результатам исследования

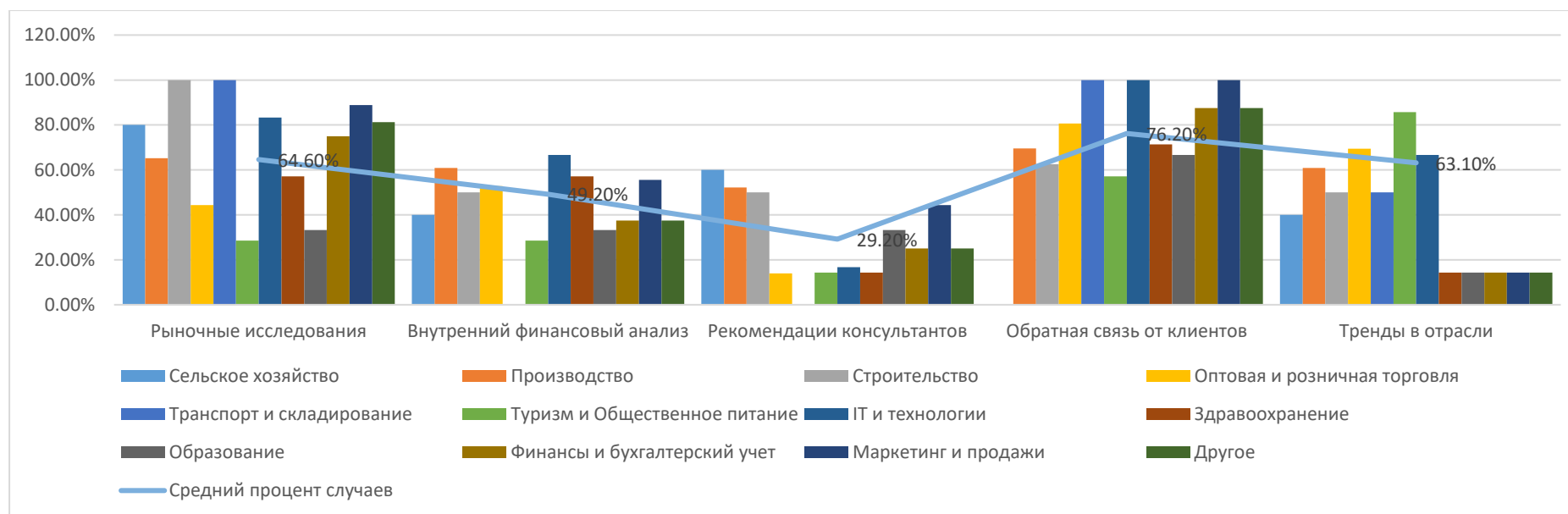


Рисунок А 11.10. Источники информации, которые наиболее часто используют для принятия решений, связанных с изменениями в бизнес-модели респонденты в зависимости от области деятельности, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

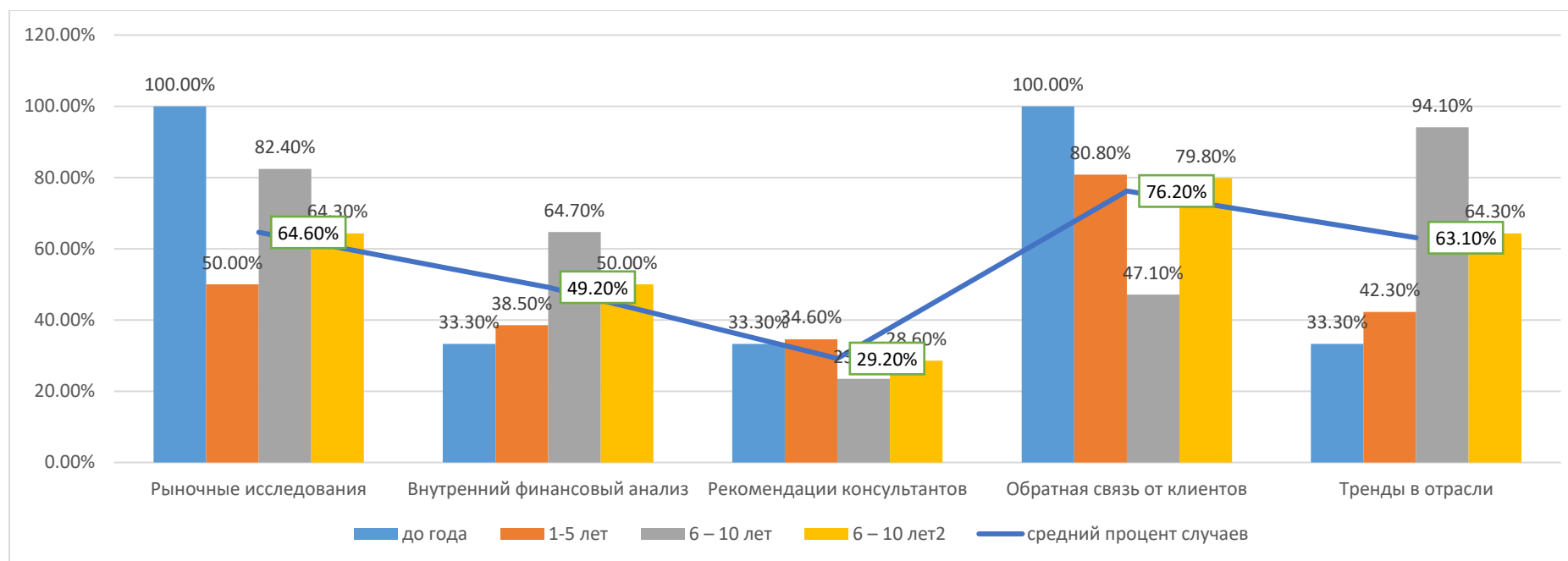


Рисунок А. 11.11. Источники информации, которые наиболее часто используют для принятия решений, связанных с изменениями в бизнес-модели респонденты в зависимости от возраста компании, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

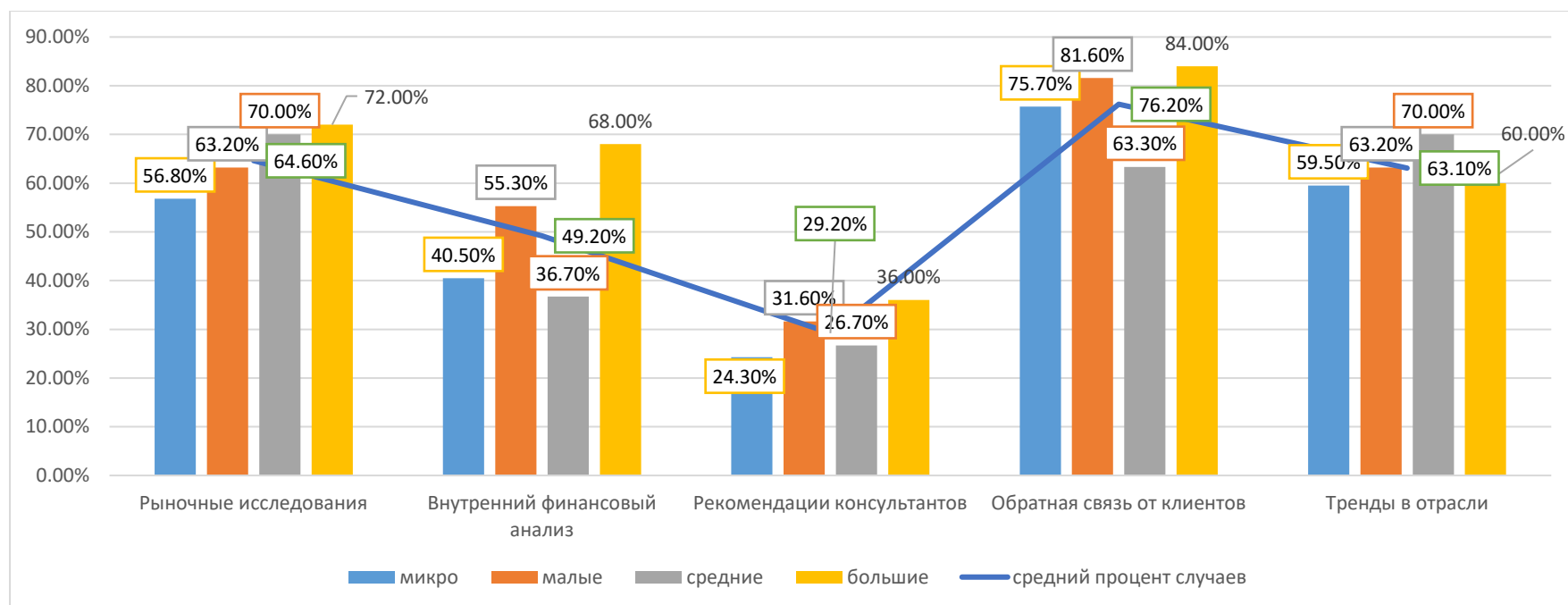


Рисунок А. 11.12. Источники информации, которые наиболее часто используют для принятия решений, связанных с изменениями в бизнес-модели респонденты в зависимости от размера компании, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

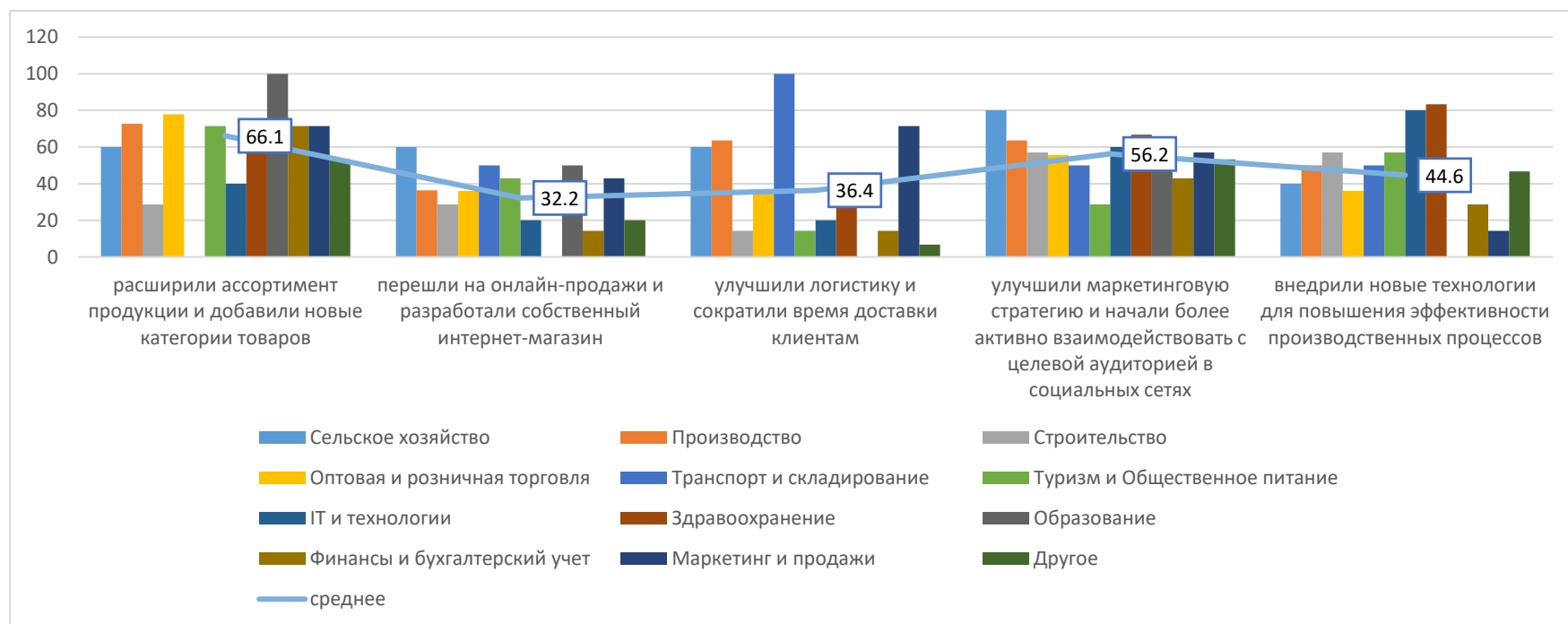


Рисунок А. 11.13. Изменения, внесенные компаниями в бизнес модели в зависимости от области деятельности компании, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

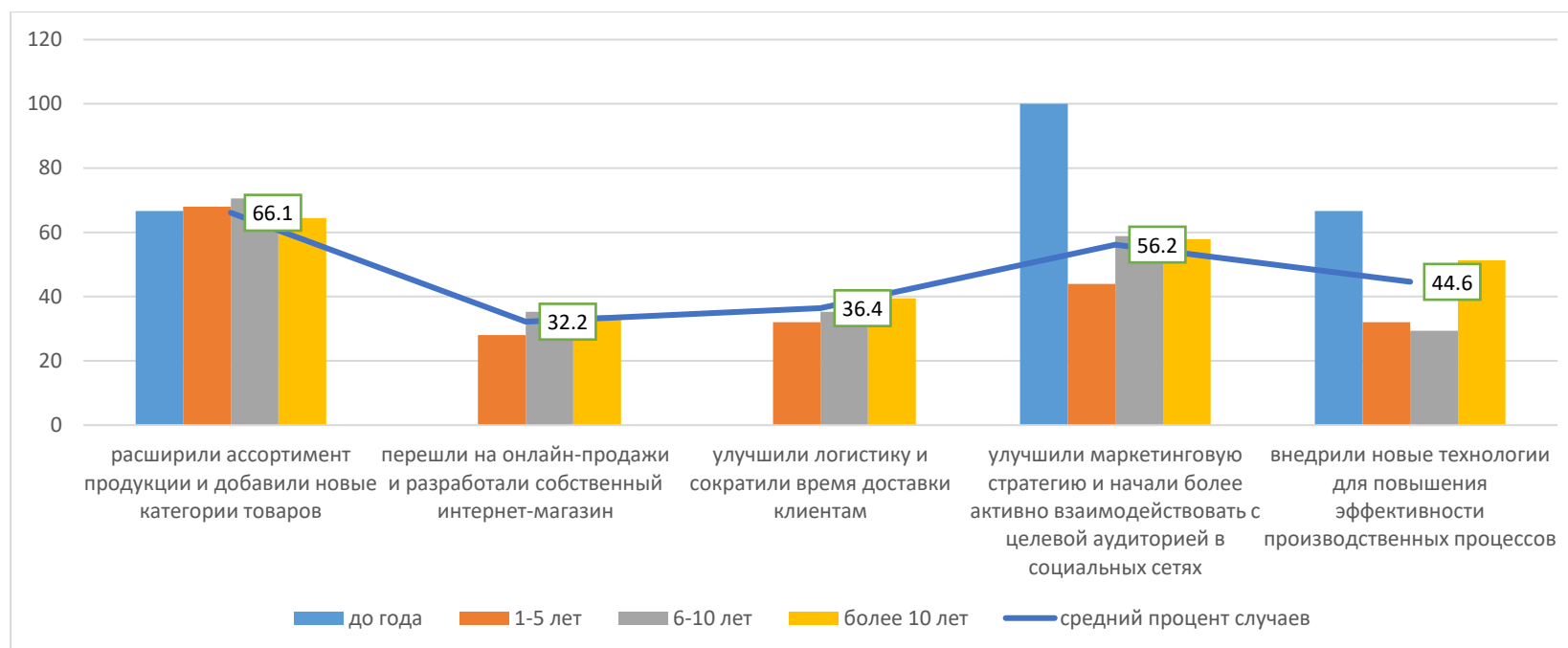


Рисунок А. 11.14. Изменения, внесенные компаниями в бизнес модели в зависимости от возраста компании, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

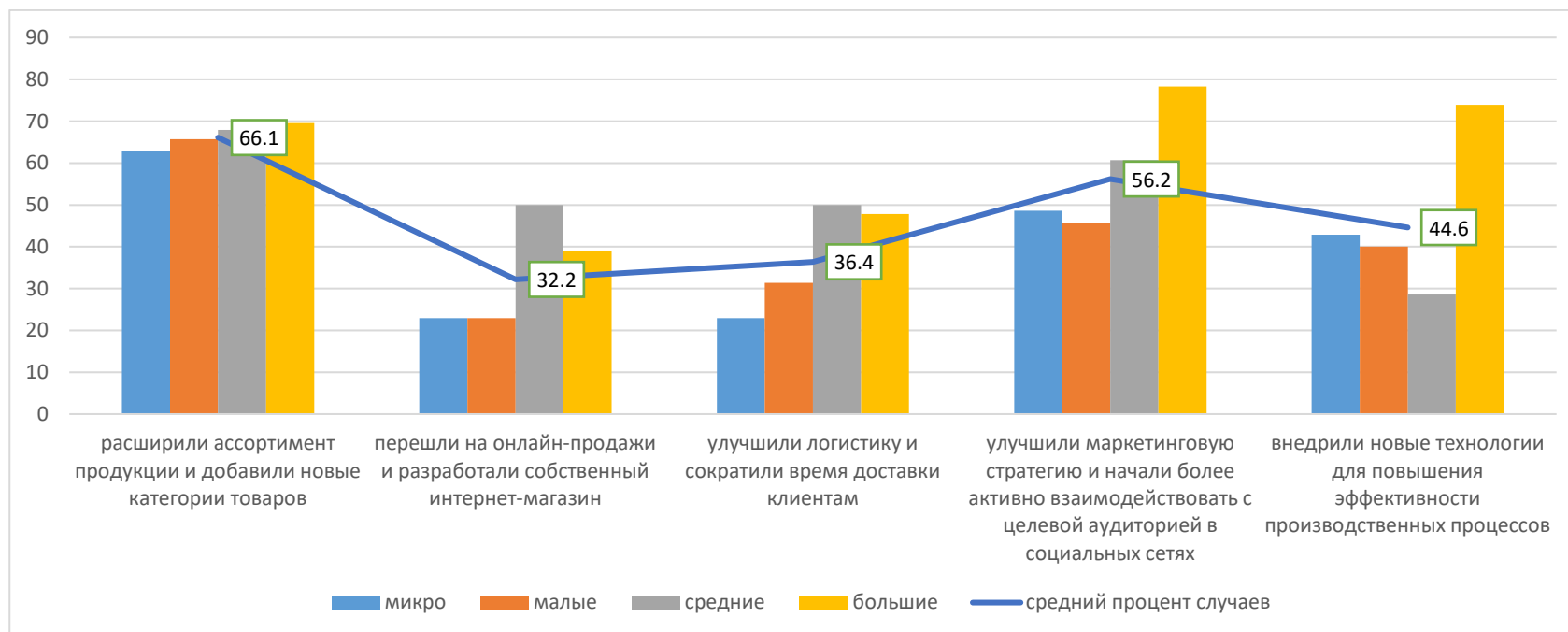


Рисунок А. 11.15. Изменения, внесенные компаниями в бизнес модели в зависимости от размера компании, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

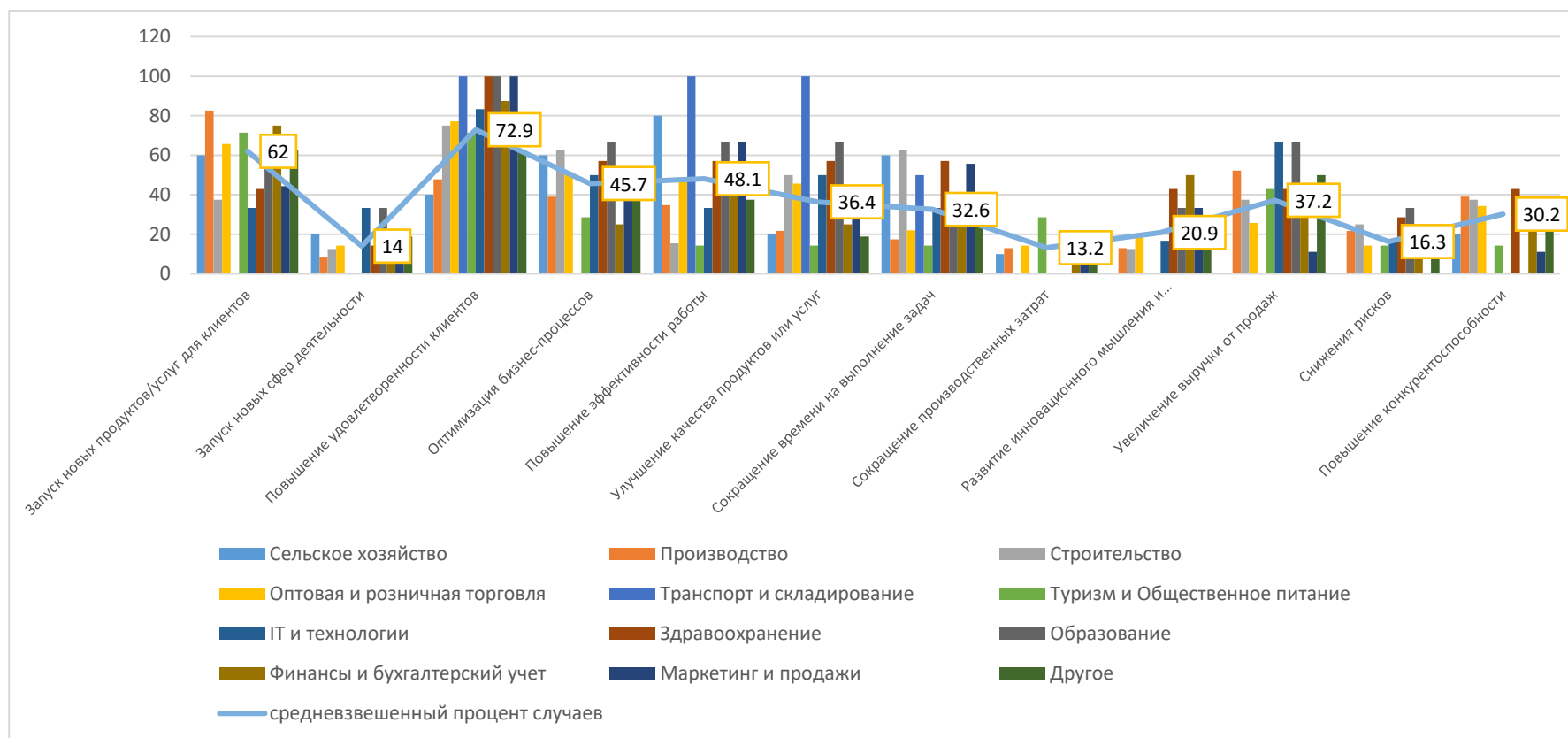


Рисунок А. 11.16. Преимущества, которые принесла новая бизнес-модель компаниям-респондентам в зависимости от области деятельности компаний, средний процент случаев (максимум 5 ответов)

Источник: сделано автором по результатам исследования

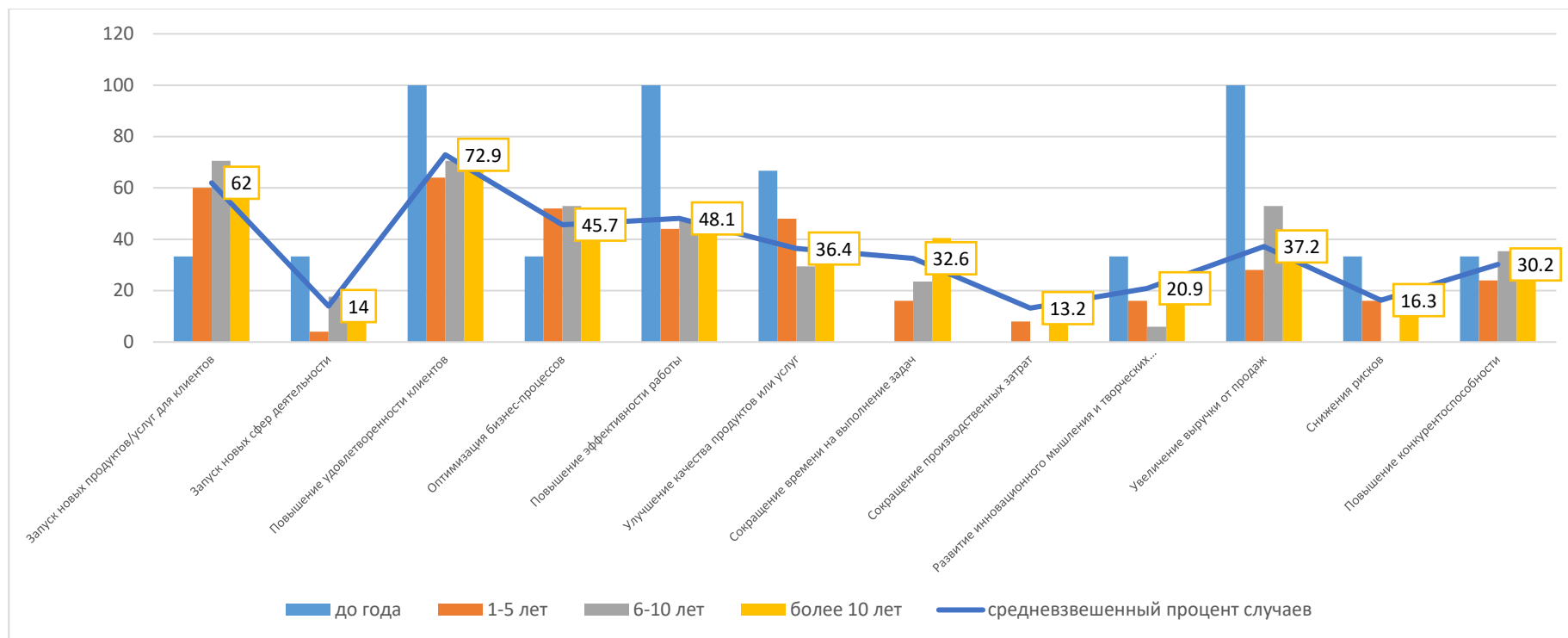


Рисунок А. 11.17. Преимущества, которые принесла новая бизнес-модель компаниям-респондентов в зависимости от возраста компаний, средний процент случаев (максимум 5 ответов)

Источник: сделано автором по результатам исследования

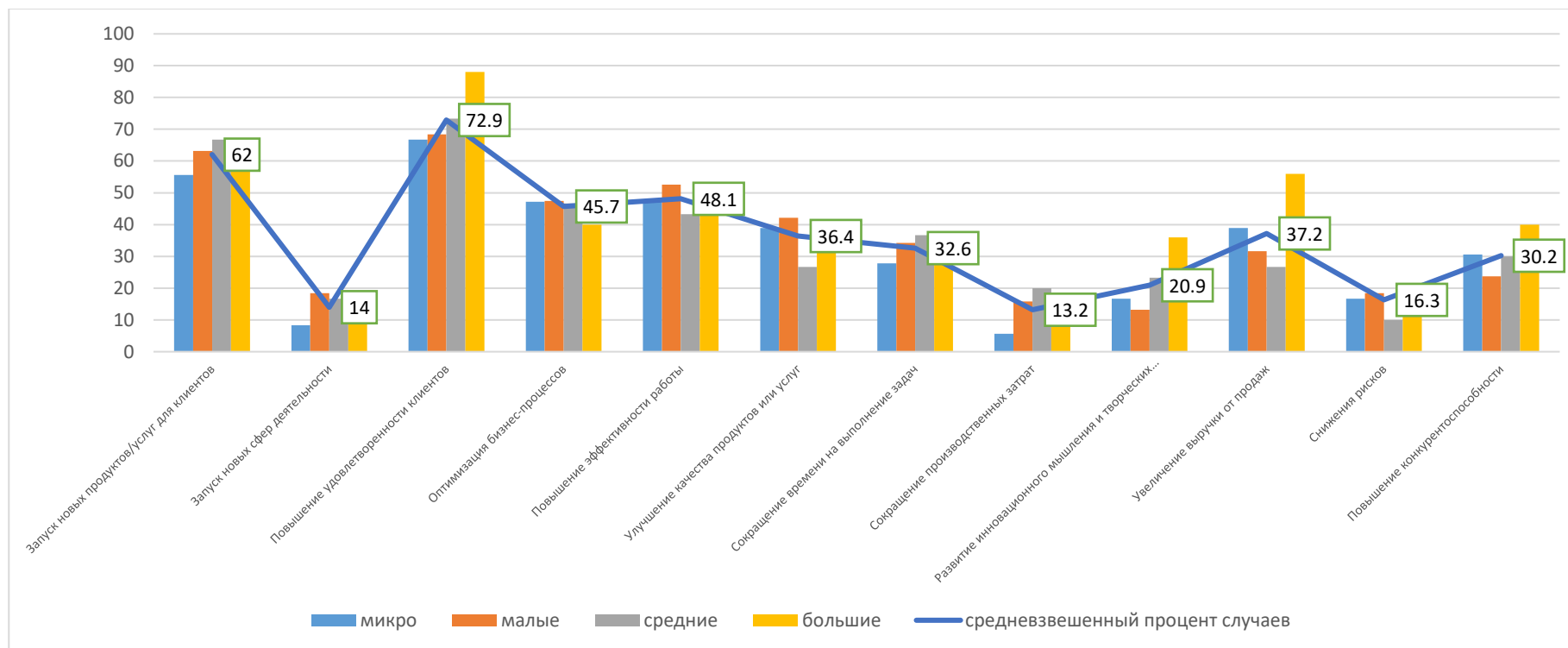


Рисунок А. 11.18. Преимущества, которые принесла новая бизнес-модель компаниям-респондентов в зависимости от размера компаний, средний процент случаев (максимум 5 ответов)

Источник: сделано автором по результатам исследования

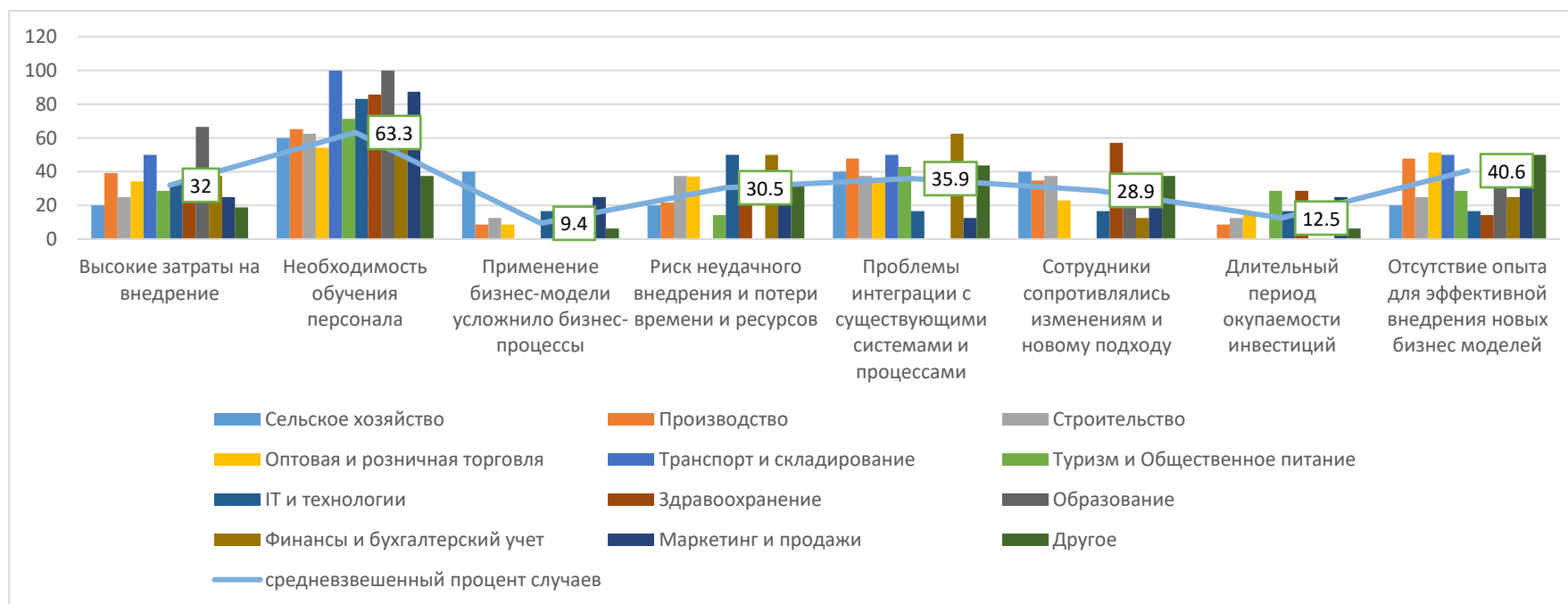


Рисунок А. 11.19. Проблемы, с которыми столкнулись компании-респонденты при внедрении инновационной бизнес-модели в зависимости от области деятельности, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

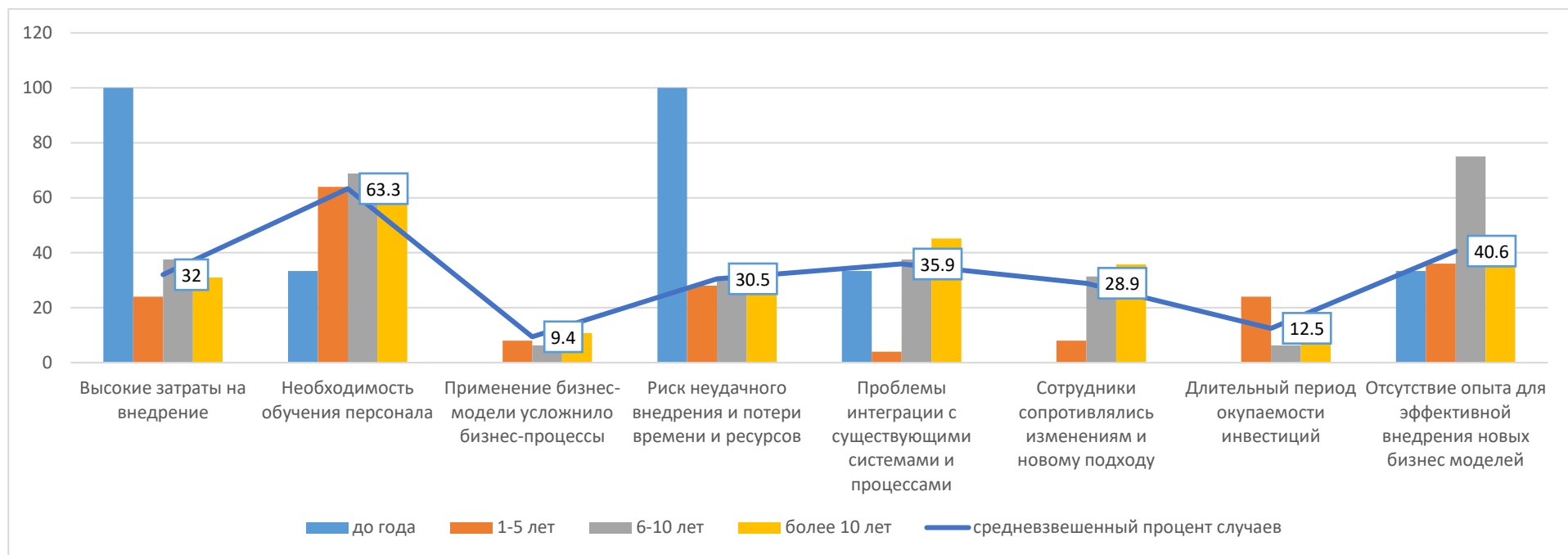


Рисунок А. 11.20. Проблемы, с которыми столкнулись компании-респонденты при внедрении инновационной бизнес-модели в зависимости от возраста компании, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

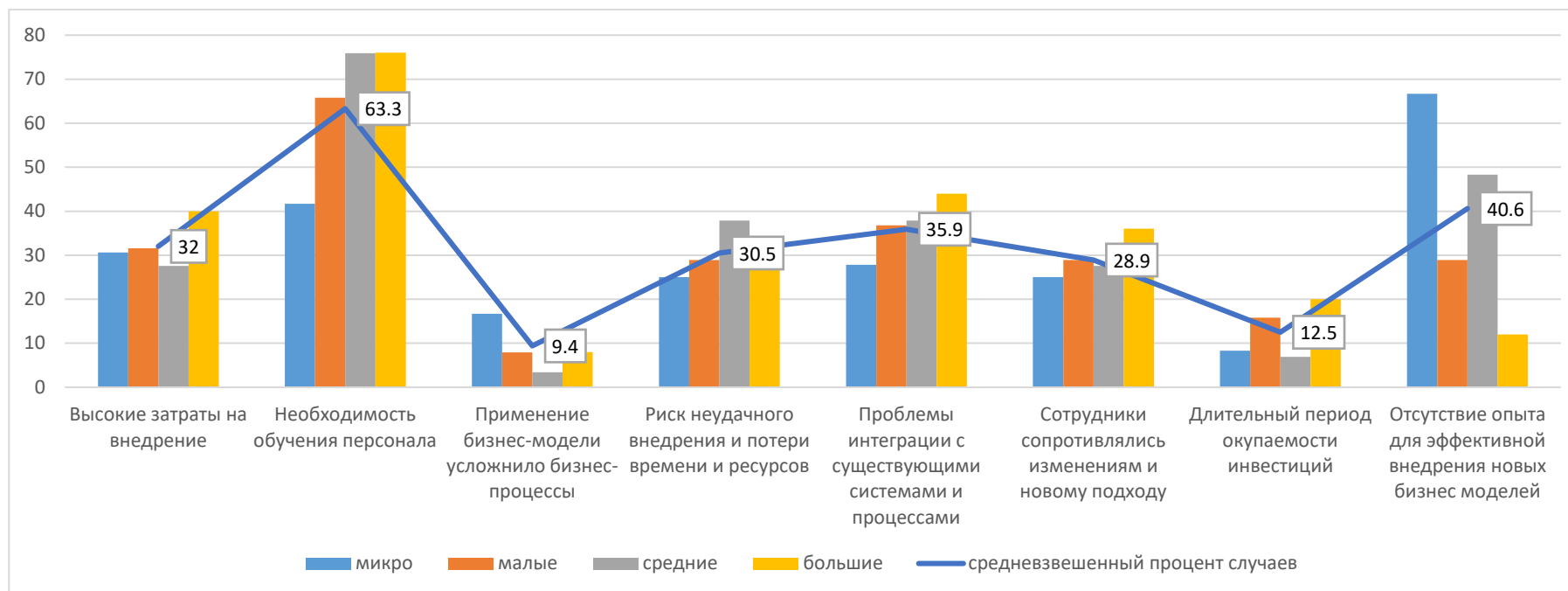


Рисунок А. 11.21. Проблемы, с которыми столкнулись компании-респонденты при внедрении инновационной бизнес-модели в зависимости от размера компании, средний процент случаев

Источник: сделано автором по результатам исследования

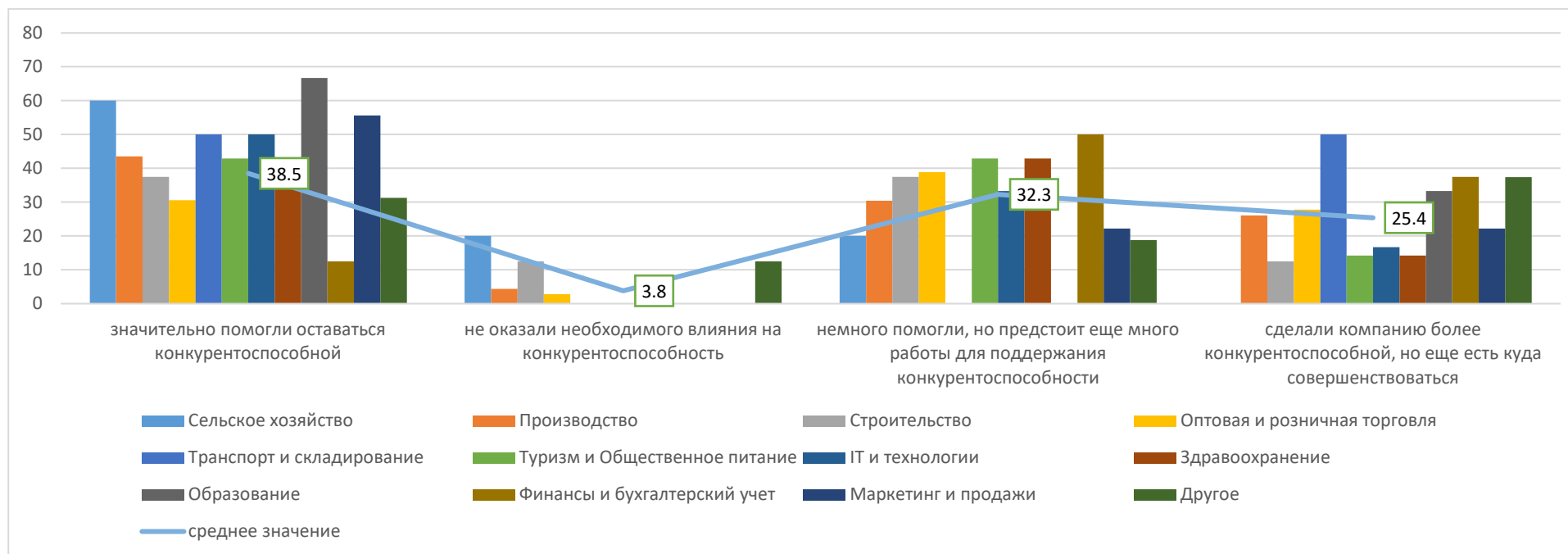


Рисунок А. 11.22. В какой мере инновационные изменения помогли компании оставаться конкурентоспособной на рынке по областям деятельности респондентов, %

Источник: сделано автором по результатам исследования

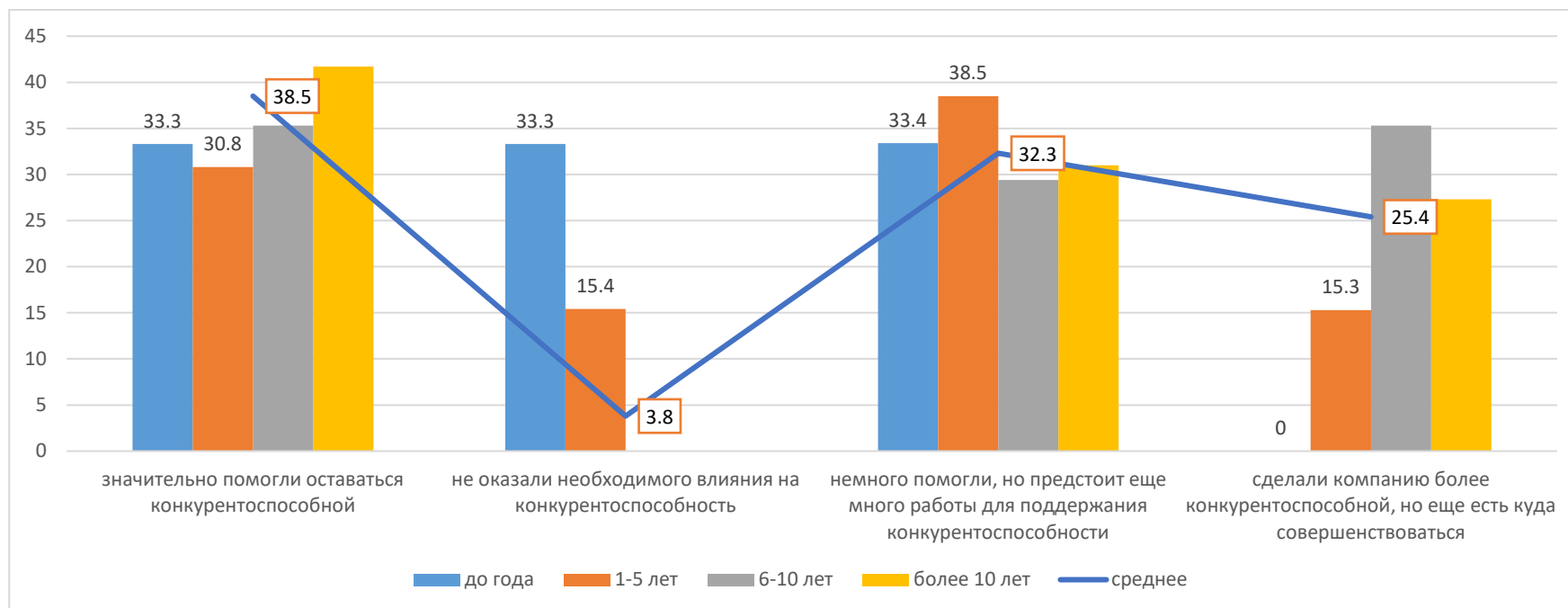


Рисунок А. 11.23. В какой мере инновационные изменения помогли компании оставаться конкурентоспособной на рынке в зависимости от возраста компании респондентов, %

Источник: сделано автором по результатам исследования

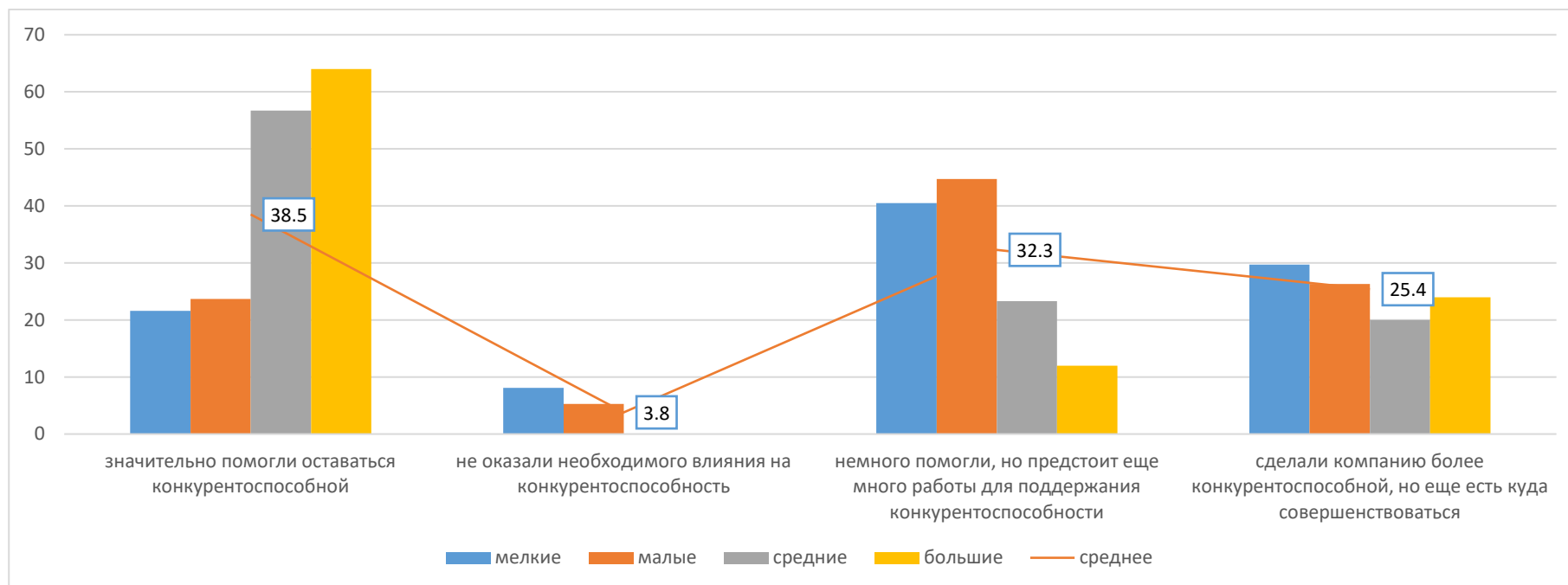


Рисунок А. 11.24. В какой мере инновационные изменения помогли компании оставаться конкурентоспособной на рынке в зависимости от размера компании респондентов, %

Источник: сделано автором по результатам исследования

Приложение 12. Внутренние процессы, которые нуждаются в улучшении (точка зрения клиента)

1. Внедрение маршрутов для торговых представителей в компании Kamoto, основной целью, являясь улучшение эффективности их работы и снижение затрат на топливо, а также повышение объема продаж за счет более целенаправленного подхода к работе с клиентами.

2. Внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для торговых представителей. Основная цель этого шага — улучшить контроль над работой сотрудников, повысить мотивацию и добиться выполнения ключевых бизнес-целей.

3. Одной из ключевых задач эффективной дистрибуции инструментов является поддержание высокого уровня контроля за выкладкой товаров как в собственных розничных магазинах, так и в торговых точках партнеров. С этой целью необходимо определить и внедрить существующие решения цифрового мониторинга;

4. Анализ внутренних процессов компании также выявил проблему медленной обработки данных, длительного времени подготовки отчетов, необходимых для принятия различных решений, низкого качества обработки данных, что определило необходимость оптимизации управления данными, автоматизации отчетности, повышение качества анализа и ускорение процессов принятия решений;

5. Доходы ниже ожидаемых от продажи товаров через Интернет, что определило необходимость модернизации интернет-магазина.

6. Необходимость внедрения платформы управления взаимоотношениями с клиентами.

7. Внедрение системы оперативного контроля качества (ОКК) в компании, поскольку считаем, что отдел контроля качества продаж играет ключевую роль в обеспечении качества. Задачи, которые должны решать сотрудники этого отдела состоят в оказании помощи при выявлении и устранении уязвимых мест в процессе продаж, а также в улучшении взаимодействия с клиентами.

8. Цифровизация процессов. Многие документы составляются вручную, менеджеры и учредитель не имеют возможность в реальном времени мониторизировать процессы и, при необходимости, вмешаться.

9. Отсутствие собственного сервисного центра для оказания услуг по ремонту и пост продажного обслуживания продаваемого оборудования.

Приложение 13. Анализ внешней среды компании KAMOTO SRL, при использовании анализа STEEPLE

Таблица А.13.1. Анализ внешней среды компании KAMOTO SRL, при использовании анализа STEEPLE

Факторы	Характеристика
Политические	включают политику правительства, политическую стабильность и правила торговли, которые могут повлиять на организацию. Изменения могут быть вызваны парламентскими выборами в Республике Молдова в 2025 году и возможностью смены правящей партии, а вместе с этим не исключено, что могут быть внесены существенные изменения в политику, связанную с регулированием или дерегулированием сферы предпринимательства в целом или внутренней торговли, в частности. Это может создать для компании как угрозу, так и дополнительные возможности. Возможные изменения в налоговой политике за счет увеличения существующих налогов или введения новых могут повлиять на бюджет и прибыль компании. Война на Украине, которая находится недалеко от границ Молдовы, может повлиять на внешние отношения и/или торговлю с партнерами.
Экономические	относятся к направлению экономики и включают: инфляцию, процентные ставки и курсы обмена валют, которые могут влиять на покупательную способность потребителей и структуру затрат организаций. Важной проблемой, с которой сталкиваются компании, в том числе KAMOTO SRL, являются трудности с поиском и наймом персонала, подходящего для выполняемой деятельности. Чтобы сохранить сформированную команду, компании необходимо учитывать тенденции в уровнях заработной платы, а также дополнительных выплат. Инфляция и валютные курсы влияют на цену продукции, учитывая тот факт, что поставщиками KAMOTO SRL являются компании из Китая. Инфляция также влияет на потребителей, пересматривая структуру их расходов, а продукты, продаваемые компанией, не являются предметом первой необходимости. Спрос на силовое оборудование и инструменты является важным фактором, оказывающий влияние на деятельность и прибыльность компании KAMOTO SRL. Сектор строительства и садоводства напрямую влияет на продажи компании. В период экономического кризиса инвестиции в эти сферы могут сократиться и, соответственно снизятся продажи.
Социальные	отражают общественные тенденции, такие как демографические изменения, поведение потребителей, тенденции образа жизни и общественные ценности, которые определяют, как бизнес может работать на конкретном рынке. С изменением социальных установок меняются и предпочтения в отношении определенных продуктов, что влечет за собой изменение спроса. Например, растущее внимание к устойчивому развитию привело к увеличению спроса на экологически чистую продукцию. Это повлияет на ассортимент товаров.
Технологические	относятся к технологическим достижениям, которые могут повлиять на разработку продукции, предоставление услуг и эффективность работы. Стремительный рост автоматизации и искусственного интеллекта

	открывает значительные возможности для повышения производительности, но также создает угрозы с точки зрения недостаточности рабочей силы (Grant, 2019). В этом контексте среда, в которой компания KAMOTO SRL осуществляет свою деятельность, требует от нее внедрения соответствующих изменений путем оцифровки деятельности, развития электронной коммерции и развития соответствующих навыков у сотрудников посредством необходимого обучения. В этом контексте мы принимаем во внимание тот факт, что навыки и инновации в технологической сфере обеспечивают компании либо конкурентное преимущество, либо конкурентный недостаток (в случае их отсутствия) (Alkhafaji, 2013). В то же время передовые технологии (например, smart электроинструменты, оборудование, подключенное к мобильным приложениям) также влияют на предложение (ассортимент) KAMOTO. Электронная коммерция и цифровизация продаж может помочь компании увеличить продажи и охватить более широкую аудиторию.
Экологические	включают растущую важность устойчивых методов работы и экологических норм, которые организации должны соблюдать. Растущая осведомленность потребителей об экологических проблемах побудила многие организации внедрять более экологичные методы работы. В этом контексте важно отметить, что организации, которые занимаются торговлей на территории муниципалитета Кишинёв, обязаны соблюдать ряд процессов и правил для надлежащего сбора, транспортировки, обработки и утилизации отходов, образующихся в результате коммерческой деятельности. Этот процесс имеет важное значение для охраны окружающей среды, здоровья населения и соблюдения природоохранного законодательства. Компания KAMOTO SRL заключила договор на вывоз и транспортировку отходов с муниципальным предприятием Regia «Autosalubritate». Компания несет ответственность и соблюдает положения Закона № 209/2016 об отходах, который требует раздельного сбора отходов. Все большим спросом пользуются продукты с низким потреблением топлива и энергии. KAMOTO может получить прибыль, продвигая такие решения.
Правовые	относятся к законам и нормативным актам, регулирующим отрасль, таким как трудовое право, правила охраны труда и техники безопасности, а также законы о защите данных. Общие правила в области внутренней торговли устанавливаются Законом №. 231/2010 о внутренней торговле и подзаконных нормативных актах, принятых на основании этого закона. В закон были внесены поправки с целью обеспечения согласованности законодательства по всему спектру регулирования и направлены на обеспечение согласованного, благоприятного, равноправного, сбалансированного, конкурентоспособного и адекватного процесса регулирования для всех участников внутренней торговли, как торговцев, так и органов власти, включая органы с функциями контроля и, наконец, потребителей. На основании новых положений разработано Постановление Правительства №. 206/2023, которое содержит новые положения и правила. Среди тех, которые оказывают влияние на анализируемую компанию, отметим и другие,

	1. ПРАВИЛА осуществления торговой деятельности - содержат требования к организации внутренней торговой деятельности, включая розничную торговлю, оптовую торговлю и уличную торговлю. (Приложение 1 указанного постановления); 2. ПОЛОЖЕНИЕ о порядке указания цен на товары, предлагаемые потребителям устанавливает порядок указания продажной цены и цены за единицу измерения (единицу) на товары, выставляемые на торговых площадях и предлагаемые потребителям, в целях предоставления им полной и достоверной информации и возможности легкого сравнения цен; (Приложение 3) Другими нормативными актами, имеющими отношение к данной сфере, являются Закон №. 436/2006 «О местном публичном управлении», Закон №. 105-XV/2003 о защите прав потребителей; Закон №. 62/2022 относительно рекламы и т.п. Компания также должна руководствоваться в своей деятельности и соблюдать другие нормативные акты, такие как: организация государственных закупок (Закон 131/2015); законодательство о предпринимательстве и МСП (Закон 179/2016 о малых и средних предприятиях, Закон 845/1992 о предпринимательстве и предприятиях); Трудовой кодекс Республики Молдова; Налоговый кодекс Республики Молдова; Компания также должна учитывать соответствующие местные правила. Частично их можно найти в Стратегии территориального развития муниципия Кишинёв и т. д. Таким образом, регулирование сферы деятельности компании KAMOTO SRL очень хорошо проработано, и компания должна учитывать и соблюдать все положения, касающиеся ее сферы деятельности, а также быть в курсе возможных изменений.
Этические	Компания KAMOTO SRL соблюдает и обязуется и далее соблюдать нормы, в том числе принципы справедливой торговли, продвигать этические и ответственные практики, не использовать детский труд и уважать права сотрудников и клиентов, предоставлять клиентам точную информацию о продукции и гарантиях. Компания не приемлет дискриминацию по признаку пола, национальности или другим критериям и ожидает, что поставщики и деловые партнеры также будут учитывать и уважать этический фактор в своем бизнесе. Компания занимается деятельностью в сфере социальной ответственности.

Источник: составлена автором

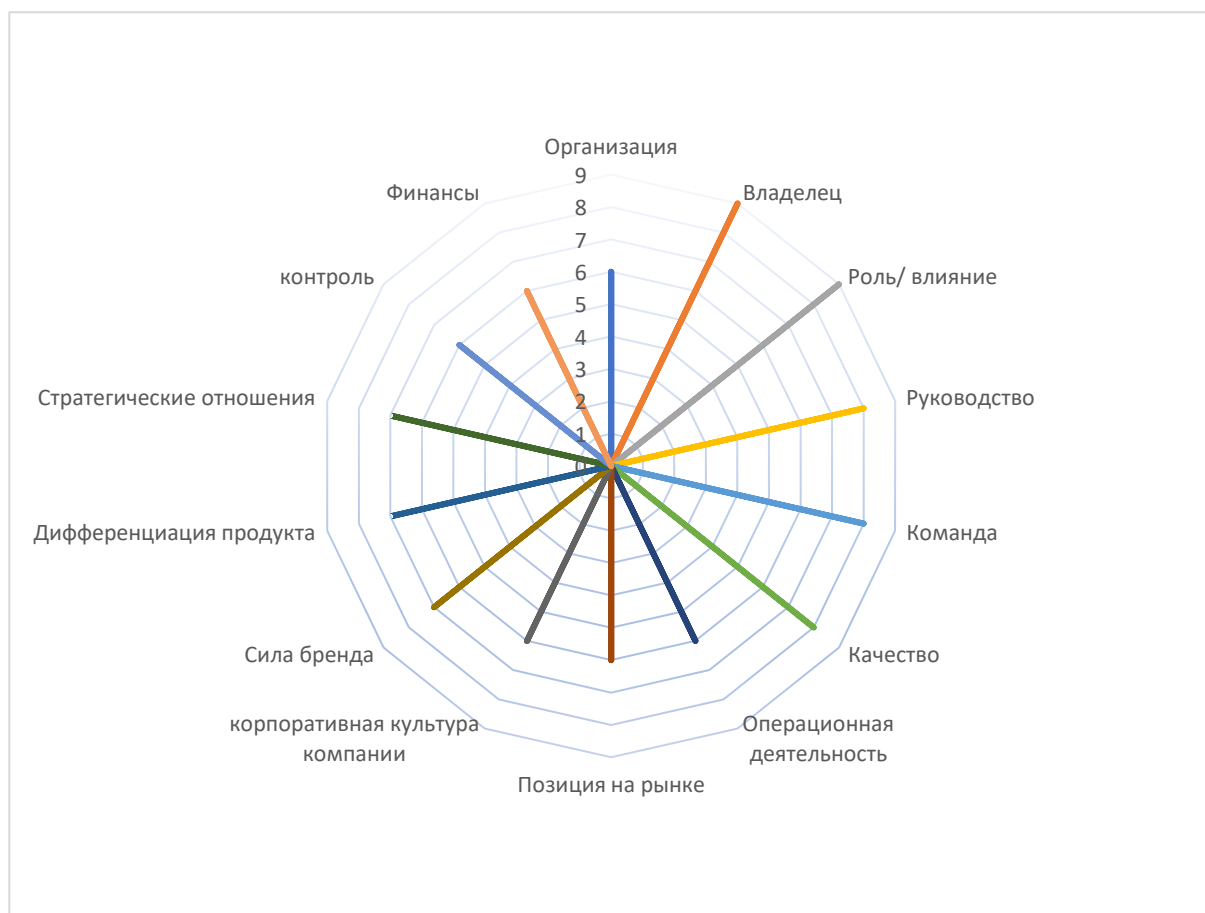


Рисунок А.13.1. SWOT-анализ компании KAMOTO SRL на основе оценки владельцем уровня удовлетворённости ключевыми сферами бизнеса

Источник: составлен автором

Приложение 14. Опросник для розничных клиентов KAMOTO SRL/ Chestionar pentru clienții KAMOTO SRL

Vă mulțumim că ați ales magazinul nostru! Dorim să vă oferim cele mai bune produse și servicii, iar părerea dumneavoastră este extrem de importantă pentru noi. Vă rugăm să completați un scurt chestionar despre experiența dumneavoastră cu magazinul nostru. Completarea formularului va dura doar 2-3 minute, iar feedback-ul dumneavoastră ne va ajuta să îmbunătățim calitatea serviciilor și să facem procesul de cumpărături și mai plăcut! *Спасибо, что выбрали наш магазин! Мы хотим предложить вам лучшие продукты и услуги, и ваше мнение чрезвычайно важно для нас.*

Приглашаем вас заполнить короткую анкету о вашем опыте работы с нашим магазином. Заполнение формы займет всего 2–3 минуты, а ваш отзыв поможет нам улучшить качество обслуживания и сделать процесс покупок еще более приятным!

- 1. Cum apreciați calitatea serviciilor din magazin/ Как вы оцениваете качество обслуживания в магазине?**
 2. Nesatisfăcătoare/ Неудовлетворительно
 3. Satisfăcătoare/ Удовлетворительно
 4. Neutră/ Нейтрально
 5. Bună/Хорошее
 6. Foarte Bună/Отличное
- 2. Cum apreciați cât de repede au fost rezolvate întrebările sau solicitările dvs.?/ Как вы оцениваете насколько быстро были решены ваши вопросы или запросы?**
 1. Nesatisfăcătoare/ Неудовлетворительно
 2. Satisfăcătoare/ Удовлетворительно
 3. Neutră/ Нейтрально
 4. Bună/Хорошее
 5. Foarte Bună/Отличное
- 3. Cum apreciați calitatea bunurilor pe care le-ați achiziționat? /Как вы оцениваете качество приобретенных вами товаров?**
 1. Nesatisfăcătoare/ Неудовлетворительно
 2. Satisfăcătoare/ Удовлетворительно
 3. Neutră/ Нейтрально
 4. Bună/Хорошее
 5. Foarte Bună/Отличное
- 4. Cât de mulțumit sunteți de procesul de achiziție?/Насколько вы удовлетворены процессом покупки?**
 1. Categoric nemulțumit/ Определенно неудовлетворен
 2. Nemulțumit/ Неудовлетворен
 3. Greu de spus/ Трудно сказать
 4. Mulțumit/Удовлетворен
 5. Foarte mulțumit/ Очень удовлетворен
- 5. Ați recomanda magazinul nostru prietenilor tăi?/ Готовы ли вы рекомендовать наш магазин своим знакомым?**
 1. Categoric NU/категорически НЕТ
 2. NU/НЕТ
 3. Posibil/ Возможно
 4. DA/ДА
 5. Categoric DA/Однозначно ДА

Vă mulțumim și Vă așteptăm cu drag în magazinele KAMOTO/ Благодарим вас и будем рады видеть вас в магазинах KAMOTO.

Приложение 15. Показатели удовлетворенности розничных клиентов
Таблица А.15.1. Информация обработки анкет относительно
довлетворенности розничных потребителей

Как вы оцениваете качество обслуживания в магазине			
	оценка	кол-во покупателей	средняя оценка
Неудовлетворительно	0	5	0
Удовлетворительно	1	40	40
Нейтрально	2	38	76
Хорошее	3	45	135
Отличное	4	25	100
		153	2.294118
Как вы оцениваете насколько быстро были решены ваши вопросы или запросы?			
Неудовлетворительно	0	10	0
Удовлетворительно	1	55	55
Нейтрально	2	62	124
Хорошее	3	15	45
Отличное	4	11	44
		153	1.751634
Как вы оцениваете качество приобретенных вами товаров?			
Неудовлетворительно	0	0	0
Удовлетворительно	1	13	13
Нейтрально	2	12	24
Хорошее	3	82	246
Отличное	4	46	184
		153	3.052288
Насколько вы удовлетворены процессом покупки?			
Неудовлетворительно	0	2	0
Удовлетворительно	1	53	53
Нейтрально	2	34	68
Хорошее	3	35	105
Отличное	4	29	116
		153	2.235294
Готовы ли вы рекомендовать наш магазин своим знакомым?			
категорически НЕТ	0	0	0
НЕТ	1	2	2
Возможно	2	76	152
ДА	3	42	126
Однозначно ДА	4	33	132
		153	2.69281

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Таблица А.15.2. Результаты обработки анкет относительно удовлетворенности розничных потребителей с соответствующими комментариями

Показатель	Среднее значение	Комментарии по результатам	Рекомендации
Удовлетворенность качеством обслуживания	2,29	В некоторых магазинах неудовлетворенность из-за медленного обслуживания	Улучшить скорость обслуживания
Оценка времени решения вопросов или запросов	1,75	Некоторые запросы обрабатывались с задержкой	Обучение сотрудников для ускорения
Оценка качества приобретенных товаров	3,05	Некоторые товары требовали послепродажного обслуживания	Создание отдельного подразделения, специализирующегося на послепродажном обслуживании
Уровень удовлетворённости процессом покупки	2,24	В некоторых магазинах медленное обслуживание клиентов, неудовлетворительное размещение товаров; отсутствие некоторых товаров; недостаточная информация о товарах или акциях.	Обучение персонала быть более дружелюбным, инициативным и клиентоориентированным. Внедрение программы обратной связи, в рамках которой клиенты могут оценить свое взаимодействие с персоналом. Внедрение системы мониторинга запасов в режиме реального времени. Предоставление информационных листовок и QR-кодов для получения более подробной информации.
Готовность покупателя рекомендовать наш магазин своим знакомым	2,69	Неудовлетворенность клиентов определенными аспектами	Вышеуказанные рекомендации увеличат удовлетворенность клиентов, а следовательно и количество рекомендаций увеличится

Источник: составлено автором по результатам исследования

Приложение 16. Опросник для оптовых клиентов KAMOTO SRL/ Chestionar pentru clienții KAMOTO SRL/

Vă mulțumim că ați ales magazinul nostru! Dorim să vă oferim cele mai bune produse și servicii, iar părerea dumneavoastră este extrem de importantă pentru noi. Vă rugăm să completați un scurt chestionar despre experiența dumneavoastră cu magazinul nostru. Completarea formularului va dura doar 2-3 minute, iar feedback-ul dumneavoastră ne va ajuta să îmbunătățim calitatea serviciilor și să facem procesul de cumpărături și mai plăcut! *Спасибо, что выбрали наш магазин! Мы хотим предложить вам лучшие продукты и услуги, и ваше мнение чрезвычайно важно для нас. Приглашаем вас заполнить короткую анкету о вашем опыте работы с нашим магазином. Заполнение формы займет всего 2–3 минуты, а ваш отзыв поможет нам улучшить качество обслуживания и сделать процесс покупок еще более приятным!*

- 1. Cât de mulțumit sunteți de oportunitatea livrărilor? /Насколько вы удовлетворены своевременностью поставок?**
 - a. Nesatisfăcătoare/ Неудовлетворительно
 - b. Satisfăcătoare/ Удовлетворительно
 - c. Neutră/ Нейтрально
 - d. Bună/Хорошее
 - e. Foarte Bună/Отличное
- 2. În ce măsură au fost îndeplinite solicitările dumneavoastră de către departamentul de vânzări?/ Насколько полно ваши запросы были удовлетворены отделом продаж?**
 - a. Nesatisfăcătoare/ Неудовлетворительно
 - b. Satisfăcătoare/ Удовлетворительно
 - c. Neutră/ Нейтрально
 - d. Bună/Хорошее
 - e. Foarte Bună/Отличное
- 3. Cum apreciați profesionalismul și politețea personalului departamentului de vânzări?/Как вы оцениваете профессионализм и вежливость сотрудников отдела продаж?**
 - a. Nesatisfăcătoare/ Неудовлетворительно
 - b. Satisfăcătoare/ Удовлетворительно
 - c. Neutră/ Нейтрально
 - d. Bună/Хорошее
 - e. Foarte Bună/Отличное
- 4. Care este impresia dumneavoastră generală despre cooperarea cu compania noastră? /Какое общее впечатление у вас сложилось о сотрудничестве с нашей компанией?**
 - a. Nesatisfăcătoare/ Неудовлетворительно
 - b. Satisfăcătoare/ Удовлетворительно
 - c. Neutră/ Нейтрально
 - d. Bună/Хорошее
 - e. Foarte Bună/Отличное
- 5. Ce îmbunătățiri ați sugera în lanțul de aprovizionare? /Какие улучшения вы бы предложили в процессе поставок?**

Приложение 17. Опросник по оценке работы интернет-магазина и удовлетворенности клиентов

Спасибо, что выбрали наш интернет-магазин! Мы хотим обеспечить вам наилучшие впечатления от покупок, и ваши отзывы очень важны для нас. Пожалуйста, заполните эту анкету, чтобы помочь нам улучшить наши услуги

1. Как часто Вы покупаете садовую и силовую технику или другие товары, находящиеся в нашем магазине?

- ☐ ☐ Раз в месяц или чаще
- ☐ ☐ Раз в несколько месяцев
- ☐ ☐ Раз в год
- ☐ ☐ Реже

2. Какие группы товаров вы приобрели в нашем магазине? (Можно выбрать несколько вариантов)

- ☐ ☐ Садовая техника
- ☐ ☐ Силовая техника
- ☐ ☐ Электроинструмент
- ☐ ☐ Аксессуары

3. Насколько вы удовлетворены удобством использования нашего сайта?

- ☐ ☐ Очень удовлетворен
- ☐ ☐ Удовлетворен
- ☐ ☐ Нейтрально
- ☐ ☐ Неудовлетворен
- ☐ ☐ Очень неудовлетворен

4. Как часто вы делаете покупки в нашем магазине?

- ☐ ☐ Впервые
- ☐ ☐ Часто
- ☐ ☐ Редко
- ☐ ☐ Долго
- ☐ ☐ Очень долго

5. Как вы оцениваете сроки доставки заказанной продукции?

- ☐ Отлично
- ☐ Хорошо
- ☐ Приемлемо
 - ☐ Удовлетворительно
 - ☐ Неудовлетворительно

6. Возникли ли у вас какие-либо проблемы в процессе оформления заказа?

- ☐ Да (опишите) _____
- ☐ Нет

7. На сколько Вы удовлетворены интерфейсом сайта?

- ☐ Очень удовлетворен
- ☐ Удовлетворен
- ☐ Нейтрально
- ☐ Неудовлетворен
- ☐ Очень неудовлетворен

8. Посоветуете ли вы наш магазин друзьям и близким??

- ☐ Однозначно Да
- ☐ Наверное, Да
- ☐ Не уверен
- ☐ Наверное, Нет
- ☐ Однозначно Нет

9. Какие улучшения вы хотели бы видеть в нашем интернет-магазине?

Спасибо за уделенное нам время! Ваши отзывы помогают нам стать лучше.

Приложение 18. Эволюция экономических показателей компаний: KAMOTO SRL, KAMOTO PARK SRL, KAMOTO SERVICE SRL

Таблица А. 18.1. Эволюция экономических показателей компании KAMOTO SRL

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доход от продаж, леи	29.824.260	27.992.177	49.170.676	54.570.380	44.395.377	49.791.516
Себестоимость продаж, леи	19.112.154	18.243.265	32.612.574	36.355.649	29.676.649	35.367.283
Валовая прибыль, леи	10.712.106	9.748.912	16.558.101	18.214.731	14.718.728	14.424.234
Чистая прибыль, леи	2.331.552	2.509.059	4.427.489	5.080.129	7.365.217	1.335.502
Кол-работников, чел.	32	32	34	34	34	31
Коэфф-т текущей ликвидности	0,98	0,98	1,02	0,99	1,04	0,97
Коэфф-т быстрой ликвидности	0,37	0,3	0,19	0,24	0,34	0,31
Коэффициент финансовой зависимости	0	0	0	0	0	0
Коэфф-т задолженности	1	1	0,97	1	0,95	1
Рентабельность продаж, %	7,75	9	9,02	9,33	16,61	2,68
Рентабельность собственного капитала % (ROE)	13.801	5.386	277	5.262	265	0
Прибыль от основной деятельности, %	9,34	11,07	12,18	16,15	10,03	5,9
Средний период погашения дебиторской задолженности, дней	78	100	54	52	80	66
Средний период погашения кредиторской задолженности, дней	390	509	393	432	531	354
<i>Дополнительные расчеты</i>						
Оборачиваемость инвестиций	1,4	1,2	0,9	0,8	1,0	0,6
Оборачиваемость товара, дней	219	308	288	331	427	273
Товарные остатки, леи	11.479.126	19.261.302	32.178.890	33.724.244	35.760.532	17.060.603
Финансовый результат, леи	-154.116	-222.178	-932.022	-2.976.786	3.942.120	-1.390.261
Операционные расходы, леи	3.810.183	685.991	2.267.595	1.562.778	3.373.720	1.502.702
Оборачиваемость товара по EBITDA	24%	16%	19%	26%	12%	17%

Источник: данные предприятия

Комментарии к таблице А 18.1.

Анализ положительных факторов: 2024 vs 2023		
1. Рост продаж	+12% к 2023 году: с 44,4 млн MDL до 49,8 млн MDL	Свидетельствует о восстановлении продаж и повышении деловой активности.
2. Оптимизация товарных запасов	1. Снижение остатков на 52%: с 35,8 млн до 17,1 млн MDL 2. Оборачиваемость товаров улучшилась на 154 дня (с 427 до 273)	Повышение эффективности управления запасами. Плюс усиление маркетинговой активности.
3. Снижение операционных расходов	Прочие расходы снизились на 55% (с 3,4 млн на 1,5 млн)	Улучшение контроля за издержками
4. Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности	Средний срок оплаты сократился с 80 до 66 дней	Улучшение платёжной дисциплины клиентов и снижение риска потерь по ДЗ.
5. Финансовый результат	Составил - 1 390 261 в 2024	Оказал сильное влияние на чистую прибыль 2024 года
6. Оборачиваемость товара по EBITDA	5% к показателю 2023 года	Возврат капитала стал эффективным в 2024 году
7. Сокращение численности персонала	-3 сотрудника при росте продаж	Повышение производительности труда или автоматизация.

Итоговые выводы:

Компания в 2024 году продемонстрировала рост выручки при существенном снижении затрат и инвестиционной нагрузки. Оптимизация запасов и оборачиваемости позволила улучшить структуру оборотного капитала и освободить ресурсы. Финансовая дисциплина клиентов улучшилась, дебиторская задолженность погашается быстрее. Несмотря на снижение EBITDA и прибыли, структурные изменения создают фундамент для роста прибыльности в будущем.

Таблица А.18.2. Эволюция экономических показателей компании KAMOTO PARK SRL

Показатель	2022	2023	2024
Доход от продаж, леи	8.142.548	15.191.380	10.513.224
Себестоимость продаж, леи	7.879.247	12.558.043	9.818.452
Валовая прибыль, леи	263.301	2.633.337	694.772
Чистая прибыль	-487.067	1.376.145	-1.086.568
Кол-работников	2	2	4
Коэфф-т текущей ликвидности	0,95	0,99	1
Коэфф-т быстрой ликвидности	0,47	0,82	0,98
Коэффициент финансовой зависимости	-2,54	1,08	0
Коэфф-т задолженности	1,05	0,93	1,03
Рентабельность продаж, %	-5,98	9,06	-10,34
Рентабельность собственного капитала % (ROE)	отрицательная, тк убытки	158	отрицательная, тк убытки
Прибыль от основной деятельности, %	-5,95	10,43	-10,15
Средний период погашения дебиторской задолженности, дней	93	137	221
Средний период погашения кредиторской задолженности, дней	208	269	285

Источник: данные предприятия

Анализ положительных факторов: 2024 vs 2023

Улучшение ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности вырос до 1,00. Коэффициент быстрой ликвидности улучшился до 0,98 (с 0,82 в 2023 и 0,47 в 2022) Это означает, что компания стала более способна покрывать краткосрочные обязательства за счёт ликвидных активов.
Снижение финансовой зависимости	Коэффициент финансовой зависимости снизился до 0, против 1,08 в 2023 и -2,54 в 2022. Это указывает на сбалансированную структуру капитала и отсутствие критической зависимости от заемных средств.
Увеличение продолжительности отсрочки от поставщиков	Средний срок оплаты кредиторской задолженности увеличился до 285 дней (с 269 в 2023) Это говорит о возможности дольше удерживать денежные средства внутри компании — улучшение условий с поставщиками.

Таблица А.18.3. Эволюция экономических показателей компании KAMOTO SERVICE SRL

Показатель	2023	2024
Доход от продаж, леи	1.179.027	1.346.823
Себестоимость продаж, леи	379.994	410.240
Валовая прибыль, леи	799.033	936.583
Чистая прибыль, леи	-16.715	-573.032
Кол-работников, чел.	3	3
Коэфф-т текущей ликвидности	0,98	0,81
Коэфф-т быстрой ликвидности	0,04	0,01
Коэффициент финансовой зависимости, %	-0,92	-0,08
Коэфф-т задолженности	1,02	1,24
Рентабельность продаж, %	-1,42	-42,55
Рентабельность собственного капитала (ROE)	отрицательная, тк убытки	отрицательная, тк убытки
Прибыль от основной деятельности, %	-16.715	-573.032
Средний период погашения дебиторской задолженности, дней	24	13
Средний период погашения кредиторской задолженности, дней	1.945	2.060

Источник: данные предприятия

Анализ положительных факторов: 2024 vs 2023

Рост продаж	14%: с 1 179 027 до 1 346 823 MDL
Рост валовой прибыли	Увеличилась с 799 033 до 936 583 MDL
Снижение среднего срока оплаты дебиторской задолженности	Снижение с 24 до 13 дней. Улучшение платёжной дисциплины клиентов и ускорение денежного потока в компанию.
Снижение финансовой зависимости	Коэффициент улучшился с -0,92 до -0,08. Это означает, что компания в 2024 почти не зависела от внешних заимствований для покрытия активов.
Стабильность по числу сотрудников	Сохранилось значение 3 сотрудника

Приложение 19. Результаты использования чек-листа для тайного покупателя

Параметр проверки	Оценка (Да/Нет)
Приветствие клиента	Да
Вежливость и профессионализм сотрудников	Да
Предоставление полной информации о товарах	Нет
Время обслуживания клиента (норма ≤ 10 минут)	Нет
Предложение аукционных товаров и скидок	Да
Чистота и порядок в торговом зале	Да
Доступность товара на полках	Нет

Приложение 20. Результаты опроса оптовых покупателей относительно степени удовлетворенности

Таблица А 20.1. Результаты обработки анкеты для оптовых покупателей

Вопрос 1. Насколько вы удовлетворены своевременностью поставок?			
	оценка	кол-во ответов	средняя оценка
Неудовлетворительно	0	0	0
Удовлетворительно	1	3	3
Нейтрально	2	5	10
Хорошее	3	10	30
Отличное	4	2	8
		20	2.55
Вопрос 2. Насколько полно ваши запросы были удовлетворены отделом продаж?			
Неудовлетворительно	0	0	0
Удовлетворительно	1	2	2
Нейтрально	2	4	8
Хорошее	3	9	27
Отличное	4	5	20
		20	2.85
Вопрос 3. Как вы оцениваете профессионализм и вежливость сотрудников отдела продаж?			
Неудовлетворительно	0	0	0
Удовлетворительно	1	0	0
Нейтрально	2	2	4
Хорошее	3	10	30
Отличное	4	8	32
		20	3.3
Вопрос 4. Какое общее впечатление у вас сложилось о сотрудничестве с нашей компанией?			
Неудовлетворительно	0	0	0
Удовлетворительно	1	0	0
Нейтрально	2	5	10
Хорошее	3	8	24
Отличное	4	7	28
		20	3.1
Вопрос 5. Какие улучшения вы бы предложили в процессе поставок?			

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Таблица А.20.2. Показатели удовлетворенности оптовых клиентов

Вопрос	Средняя оценка	Комментарии по результатам	Рекомендации
Насколько вы удовлетворены своевременностью поставок?	2,55	Было отмечено несколько задержек с заказами, в основном из-за неэффективных маршрутов и неэффективной обработки заказов.	Внедрение оптимальных маршрутов, мотивация торговых представителей
Насколько полно ваши запросы были удовлетворены отделом продаж?	2,85	Были обнаружены перебои со складскими запасами некоторых видов продукции, особенно в сезон.	Внедрение системы учета в реальном времени
Как вы оцениваете профессионализм и вежливость сотрудников отдела продаж?	3,3	Между клиентом и сотрудником случаются недопонимания.	Внедрение CRM
Какое общее впечатление у вас сложилось о сотрудничестве с нашей компанией?	3,1		Улучшение деятельности компании за счет использования опыта потребителей
Какие улучшения вы бы предложили в процессе поставок?	внедрение систем мониторинга запасов в режиме реального времени, автоматическое формирование заказов; лучше прогнозировать количество необходимых товаров; диверсификация источников поставок; внедрение процесса контроля качества и др.		

Источник: составлено автором по результатам исследования

Приложение 21. План по инновационному преобразованию бизнес-модели компании KAMOTO SRL

N	Мероприятия	Задачи	Исполнители	Период
1.	Финансовое планирование	- Создание и утверждение годового бюджета. - Ежемесячный мониторинг и корректировка финансовых показателей	Анатолий, Виталий, Александр	1 месяц на создание бюджета, ежемесячный мониторинг
2.	Оптимизация работы торговых представителей. Оптимизация маршрутов	- улучшение эффективности работы ТП; - снижение затрат на топливо; - повышение объема продаж за счет более целенаправленного подхода к работе с клиентами	Анатолий, Виталий,	2 месяца
3.	Система KPI и OKR	- Установление ключевых показателей эффективности (KPI) для основных должностей. - Пилотное внедрение системы KPI и разработка OKR в одном из отделов.	Александр, Анатолий, Виталий	2 месяца
4.	Цифровая трансформация	- Начало интеграции CRM Bitrix24: настройка системы и обучение персонала. - Пилотное внедрение WMS на одном из складов.	Анатолий, Виталий, интегратор со стороны	3 месяца
5.	Орган граммы и инструкции	- Создание и утверждение орган граммы компании. - Разработка и внедрение инструкций для ключевых должностей.	Виталий, Анатолий	2 месяца
6.	Маркетинговая стратегия	- Разработка и запуск маркетинговой акции для B2C и B2B. - Анализ эффективности акций и подготовка рекомендаций. - Решение о каналах продвижения и их бюджетирование.	Анатолий, Сергей, Виталий	3 месяца
7.	Интернет-торговля	- Развитие существующего интернет-магазина (ИМ) и подключение дополнительных ИМ к работе. - Подготовка к внедрению моноканальных решений.	Александр, Виталий, Анатолий, Сергей, интегратор	3 месяца

8.	Сервисные центры	- Анализ текущего состояния сервисных центров. - Разработка плана улучшений для одного сервисного центра.	Сергей, специалисты сервиса	2 месяца
9.	Торговая политика	- Разработка новых правил ценообразования. - Разработка бонусной политики для B2B.	Виталий, Анатолий,	1 месяц
10.	Внедрение системы ОКК	- Разработка карты контроля. - Проведение пилотного тестирования системы ОКК.	Анатолий, Виталий, Евгения	3 месяца

Источник: разработана автором

Приложение 22. Оценка рисков, которые могут повлиять на новую бизнес-модель

Вид риска	Причина возникновения	Оценка рисков			Способы минимизации
		вероятность материализации	уровень воздействия	подверженность риску	
<i>Финансовые риски</i>	- первоначальные инвестиции в трансформацию могут оказаться слишком высокими для компании, - проблемы с денежным потоком могут возникнуть из-за неадекватного планирования -отсроченная окупаемость инвестиций.	Высокая	Высокий	Высокая	-Проведение детального финансового анализа перед запуском. -Постепенное внедрение новой модели. -Создание финансового резервного фонда
<i>Рыночные риски</i>	- Неопределенность спроса на новые продукты и новые услуги; -Реакция конкурентов (снижение цен, агрессивный маркетинг). -Низкая приспособляемость потребителей к изменениям	Средняя	Средний	Средняя	-Тестирование новой бизнес-модели; -Гибкая ценовая политика и стратегии удержания клиентов. -Анализ конкурентной среды перед запуском изменений
<i>Операционные риски</i>	-Ошибки при внедрении новых процессов и технологий. -Сбои в цепочке поставок и логистике. -Недостаточная квалификация персонала для работы в новых условиях.	Средняя	Высокий	Средне - высокая	-Разработка четкого плана внедрения; -Обучение сотрудников перед запуском новой модели. -Автоматизация ключевых процессов
<i>Технологические риски</i>	-Проблемы с интеграцией новых ИТ-решений. -Устаревание внедренных технологий.	Средняя	Средний	Средняя	- Строгий отбор ИТ-партнеров и использование современных решений. -Постоянный мониторинг

	-Киберугрозы и утечки данных.				безопасности и обновления системы. -Использование облачных технологий для гибкости и масштабируемости.
<i>Организационные риски</i>	-Соппротивление изменений со стороны сотрудников. -Потеря ключевых специалистов из-за изменившихся требований.	Высокий	Средний	Средне - высокая	-вовлечение персонала в процесс трансформации - эффективная коммуникация. -гибкая адаптация организационной структуры
<i>Правовые риски</i>	-Изменения в законодательстве, влияющие на новую бизнес-модель. -Ограничения лицензирования, новые налоговые требования. -Возможные судебные разбирательства (например, со стороны клиентов или конкурентов).	Средняя	Высокий	Средне - высокая	-Мониторинг изменений в законодательстве. -Соблюдение всех требований по защите и безопасности персональных данных.

Источник: выполнено автором по результатам исследования

Приложение 23. Решение регистрации AGEPI марки KAMOTO

nr. **2014.09.25**

Str. Independenței nr. 54/1, ap. 66,
MD-2072, Chișinău, Republica Moldova

din _____

DECIZIE
de înregistrare a mărcii
din

În urma examinării dosarului cererii de înregistrare a mărcii:

(210) nr. depozit 033369

(220) data depozit 2013.06.27

cu privire la îndeplinirea condițiilor de înregistrare a mărcii conform art. 37, 41 din Legea nr. 38 / 2008, și a scrisorii de consimțământ prezentate la AGEPI cu nr. de intrare 5562 la data de 2014.08.25 la avizul provizoriu de respingere a înregistrării mărcii din 2014.05.15, emit următoarea

DECIZIE :

Se acceptă parțial înregistrarea mărcii **KAMOTO**, conținând datele conform codurilor **INID**, indicate pe verso, deoarece este similară cu marca națională verbală **MOTO** nr. R9487 din 2002.03.20 cu prioritate din 2001.12.19, titular Motorola Trademark Holdings, LLC 600 North U.S. Highway 45, Libertyville, IL 60048, Statele Unite ale Americii, înregistrată pentru produse similare din clasa 09 (art. 8(1)b) din Legea nr. 38/2008).

Vă comunicăm că pentru înregistrarea mărcii și eliberarea Certificatului de înregistrare a acesteia trebuie să achitați taxa în cuantum de 250 euro în termen de 3 luni de la data prezentei decizii (art. 46 din Legea nr. 38/2008).

Solicitantul care dorește să beneficieze de înlesniri în baza Hotărârii Guvernului Republicii Moldova nr. 774 din 1997.08.13 „Cu privire la taxele pentru servicii cu semnificație juridică în domeniul protecției obiectelor proprietății intelectuale”, va prezenta solicitarea acestora în scris, cu anexarea documentelor corespunzătoare.

Achitarea taxei se efectuează în lei moldovenești, conform cursului oficial stabilit de Banca Națională a Moldovei în raport cu euro la data plății.

Taxa poate fi achitată și ulterior, în decurs de 6 luni de la data termenului omis, cu o majorare de 50% (art. 84(6) din Legea nr. 38/2008).

Decizia poate fi contestată la Comisia de Contestatii a AGEPI conform art. 47(1) din Legea nr. 38/2008.

Director Departament
Mărci,
Modele și Desene Industriale



Simion Levițchi

(210) **033369**(220) **2013.06.27**(730) **EMELIAN Vitalie, MD**

MD-3926, Moscovei, Cahul, Republica Moldova

(540)

KAMOTO

(591) Culori revendicate: alb-negru

(511) NCL(10-2013)

- 07 - mașini și mașini-unelte; motoare (cu excepția motoarelor pentru vehiculele terestre); cuplaje și organe de transmisie (cu excepția celor pentru vehiculele terestre); instrumente agricole, altele decât cele acționate manual; incubatoare pentru ouă; distribuitoare automate;
- 08 - scule și instrumente de mână acționate manual; cuțite, furculițe și linguri; arme albe; aparate de ras;
- 09 - aparate și instrumente științifice, nautice, geodezice, fotografice, cinematografice, optice, de cântărire, de măsurare, de semnalizare, de control (verificare), de siguranță (salvare) și didactice; aparate și instrumente pentru conducerea, distribuirea, transformarea, acumularea, reglarea sau comanda curentului electric; aparate pentru înregistrarea, transmiterea, reproducerea sunetului sau imaginilor; suporturi de înregistrare magnetice, discuri acustice; compact-discuri, DVD-uri și alte suporturi de stocare a datelor; mecanisme pentru aparate cu preplată; case înregistratoare, mașini de calculat, echipament pentru prelucrarea informației, extinctoare; toate produsele sus-menționate, cu excepția telefoanelor, telefoanelor celulare, telefoanelor radio, pagerelor, radiourilor cu două direcții, transmițătoarelor radio, receptoarelor radio, transmițătoarelor-receptoarelor radio, organizatorilor electronice și accesoriilor pentru produsele sus-menționate, și anume a căștilor, microfoanelor, difuzoarelor, tocurilor portative și scoabelor pentru curele, a comutatoarelor pentru stațiile radio de bază, determinanților rutelor în rețelele de transmitere a datelor, a modemelor, dispozitivelor pentru determinarea poziției globale, a bateriilor, adaptoarelor de energie electrică, a antenelor; dispozitivelor pentru încărcarea bateriilor, cu excepția încărcătoarelor de baterii pentru autoturisme, motocicletă, mașini pentru grădini și utilaje;

- 11 - aparate de iluminat, de încălzit, de producere a vaporilor, de gătit, de refrigerare, de uscare, de ventilare, de distribuire a apei și instalații sanitare;
- 12 - vehicule; aparate de locomotie terestră, aeriană sau navală;
- 35 - publicitate; gestiunea afacerilor comerciale; administrare comercială; lucrări de birou;
- 37 - construcții; reparații; servicii de instalații.

Șef Secție Mărci Naționale

Svetlana Sahan

Examinator
tel. 022-400535

Furtună Natalia

Приложение 24. Оптимизация работы торговых представителей компании

Этапы разработки маршрутов для ТП

номер этапа	Название	Характеристика
1.	<i>Анализ текущих маршрутов и частоты посещений</i>	До внедрения новой системы маршрутизации, каждый ТП сам планировал свои поездки. Это приводило к неравномерному распределению времени между клиентами, а также к значительным затратам на топливо. Были выявлены следующие проблемы: низкая частота посещений ключевых клиентов; большие затраты на транспорт из-за неэффективных маршрутов; потеря времени на перемещение между точками.
2.	<i>Сегментация клиентов и приоритизация.</i>	Все клиенты были разделены на три группы: А (ключевые клиенты), В (средние по объему покупок) и С (мелкие клиенты). Это позволило более эффективно распределять время ТП, уделяя ключевым клиентам больше внимания и времени, при этом не пренебрегая мелкими заказчиками. Тем самым в маршрут была введена кратность посещения клиентов.
3.	<i>Оптимизация маршрутов с использованием программного обеспечения</i>	На основе полученных данных были внедрены программы по оптимизации маршрутов (такие как, Route4Me и Google Maps), которые позволяли автоматизировать процесс построения маршрутов. Система учитывает: пробки и дорожную ситуацию; местоположение клиентов; среднюю продолжительность визита к каждому клиенту. Это дало возможность сократить общее время, затрачиваемое на перемещение между точками, и увеличило количество посещенных клиентов.
4.	<i>Тестирование маршрутов и корректировки</i>	После внедрения системы маршрутизации было проведено тестирование на нескольких участках республики. Торговые представители отчитались о своих поездках, а также были проанализированы затраты на топливо и количество сделок. На основе полученных данных были сделаны корректировки в маршрутах, чтобы еще больше снизить затраты.
5.	Внедрение нового показателя	Для дальнейшей оптимизации маршрутов торговых представителей был внедрён новый показатель — <i>эффективность маршрута</i> . Этот КРІ рассчитывается как отношение количества торговых точек, которые совершили заказ, к общему числу точек в маршруте.

Этапы внедрения процесса оптимизации маршрутов ТП

1. *Сбор данных:* На протяжении нескольких недель велся сбор данных о том, сколько торговых точек в каждом маршруте совершало заказы.

2. *Анализ данных:* Эти данные сравнивались с общим числом точек в маршруте, что позволило выявить участки маршрута, которые были менее эффективными.

3. *Оптимизация:* Мы скорректировали маршруты торговых представителей, сократив посещения менее активных точек, и уделили больше времени точкам с высокой вероятностью заказов. Это позволило значительно повысить общую производительность.

Проделанная нами работа по внедрению маршрутов ТП, привела к следующим результатам:

- *Повышение эффективности:* Увеличение доли торговых точек, совершающих заказы, позволило сократить затраты на топливо и время поездок.
- *Оптимизация ресурсов:* Более целенаправленные маршруты снизили время работы торговых представителей и повысили их результативность.

Таблица А 24.1. Затраты на топливо до и после внедрения маршрутов ТП

Показатель	До внедрения маршрутов	После внедрения маршрутов	Изменение (%)
Средние затраты на топливо (л/мес)	2000	1700	-15%
Количество посещенных клиентов	250	300	20%
Объем продаж (тыс. MDL)	500	560	12%

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Приложение 25. Пример нового маршрута Торгового представителя

REGION	CLIENT	Адресс	Категория	ДН заказа	ДН Доставки	Кратность			
						1	2	3	4
Regiunea Sud	Construct Univers SRL	or.Cahul str. Fantanilor nr.23/1	A	1	2	1	1	1	1
Regiunea Sud	Modernus SA	or.Cahul str.Stefan cel Mare 52	A	1	2	1	1	1	1
Regiunea Sud	Angro-SUD SRL	or.Cahul str.V Alexandri 78	B	1	2	1		1	
Regiunea Sud	Dulgher SRL	s.Giurgiulesti str.Independentei 52	C	2	3				1
Regiunea Sud	Tanov SRL	or.Taradia str.Lenin 173	A	2	3	1	1	1	1
Regiunea Sud	Temel-Dic SRL	r.Comrat s.Congaz str.28 iunie 1	B	2	3		1		1
Regiunea Sud	Metrolux SRL	or. Taradia s. Albota de Sus	C	3	4		1		
Regiunea Sud	Atlanta-Cunev II	or. Cantemir str.Stefan Voda mag. N1	B	3	4	1		1	
Regiunea Sud	Construct Univers SRL	or.Cantemir str.Stefan Voda 2	A	3	4	1	1	1	1
Regiunea Sud	Ininih-Grup SRL	or.Comrat str.Gavriliuc 15	A	4	5	1	1	1	1
Regiunea Sud	Gold-Construct SRL	r-ul.Cahul com.Zirnesti	C	4	5	1			
Regiunea Sud	La Nepotul SRL	or.Cahul s.Baurci-Moldoveni	C	4	5		1		
Regiunea Sud	Nik-Ma.Vul SRL	or.Vulcanesti str. Gagarin 36/15	B	5	1	1		1	
Regiunea Sud	Vamzid-Grup	or.Ceadir Lunga str. Plotnicova 36	A	5	1	1	1	1	1
Regiunea Sud	Alecosan SRL	r.Cahul s.A.I.Cuza str.Stefan cel Mare 187	C	5	1	1			
Regiunea Sud	Geocom-Sud SRL	or.Cahul s.A.I.Cuza	C	5	1		1		
Regiunea Sud	Nik-Ma.Vul SRL	or.Vulcanesti str. Lenin 37a	B	5	1		1		1

Приложение 26. Действия, предпринятые KAMOTO SRL в отношении персонализации маркетинговых сообщений и активного использования базы данных клиентов

1. Сбор данных о клиентах:

- Внедрение CRM-платформы позволит создать современную систему сбора данных о клиентах, включая контактную информацию, предпочтения, историю покупок и другую необходимую информацию.

- Среди возможных источников данных - покупки в интернет-магазинах и физических магазинах, заявки на ремонтные услуги, участие в акциях и программах лояльности.

2. Создание персонализированных маркетинговых сообщений:

- Собранные данные о клиентах будут использоваться для создания персонализированных маркетинговых сообщений, соответствующих интересам и потребностям каждого клиента.

- Отправка рекомендаций о товарах, которые могут быть интересны покупателю, на основе предыдущих покупок или просмотров сайта.

3. Доставка целевых маркетинговых сообщений:

- Разработка плана распространения для определения частоты и содержания сообщений для различных сегментов потребителей.

- Использование различных каналов коммуникации, таких как электронная почта, SMS, социальные сети и т. д., для достижения целевой аудитории.

4. Анализ результатов:

- Постоянно отслеживание результатов маркетинговых кампаний, чтобы оценить их эффективность и при необходимости внести коррективы.

- Анализ реакции покупателей на персонализированные предложения и их влияние на уровень продаж и лояльность клиентов.

5. Управление лояльностью клиентов:

- Разработка программы лояльности, чтобы стимулировать повторные покупки и привлекать новых клиентов.

- Использование базы данных клиентов для выявления и поощрения наиболее активных и лояльных покупателей специальными предложениями и скидками.

Ожидаемый результат - создание постоянно обновляемой базы данных клиентов в рамках CRM-платформы, которая позволит формировать и передавать целевые маркетинговые сообщения на основе плана распространения для различных категорий клиентов с использованием различных каналов коммуникации.

**Приложение 27. Результаты внедрения различных мероприятий в KAMOTO SRL:
показатели до и после внедрения**

Таблица А.27.1. Затраты на топливо для доставки до и после оптимизации маршрутов

Показатель	До внедрения маршрутов	После внедрения маршрутов	Изменение (%)
Средние затраты на топливо (л/мес)	3000	2700	-10
Количество доставленных заказов	500	550	10
Среднее время доставки (часов)	5	4	-20

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.2. Результаты до и после внедрения КРІ „Выполнение плана продаж”, %:

Показатель	До внедрения КРІ	После внедрения КРІ	Изменение
Средний процент выполнения плана	85	95	10
Процент сотрудников, выполнивших план	60	85	25

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.3. Результаты до и после внедрения КРІ „Выполнение плана по приходу денежных средств”, %:

Показатель	До внедрения КРІ	После внедрения КРІ	Изменение
Средний процент выполнения плана по приходу денежных средств	80	95	15
Доля клиентов, своевременно оплативших счета	65	85	20

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.4. Результаты до и после внедрения КРІ „Выполнение целевой задачи”:

Показатель	До внедрения КРІ	После внедрения КРІ	Изменение
Процент выполнения целевой задачи, %	70	90	20
Число выполненных целевых задач	10 задач	20 задач	10 задач

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.5. Результаты до и после внедрения КРІ „Выполнение плана по просроченной дебиторской задолженности”, %

Показатель	До внедрения КРІ	После внедрения КРІ	Изменение
Средний объем просроченной задолженности	15	5	- 10
Количество клиентов с просроченной задолженностью	20	10	-10

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.6. Показатели производительности сайта Kamoto.md до и после модернизации

Показатель	До модернизации	После модернизации	Изменени е (%)
Среднее время загрузки страниц (сек)	3,8	2,4	-37
Размер загружаемых данных (МБ)	4,2	2,9	-31
Количество HTTP-запросов	58	46	-20
Уровень отказов (%)	38	27	-28

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.7. Результаты опроса пользователей Kamoto.md до и после модернизации, (%)

Вопрос	До модернизации	После модернизации	Изменение
Процент пользователей, отметивших неудобства при заказе	40	25	-37
Процент брошенных корзин	35	22	-37
Удовлетворённость процессом заказа	68	83	22

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.8. Показатели до и после оптимизации интерфейса

Показатель	До модернизации	После модернизации	Изменение (%)
Среднее время оформления заказа (мин)	4,8	3,7	-23
Коэффициент конверсии (%)	2,5	2,8	12
Уровень отказов (%)	35	30	-14

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.9. Показатели обработки заказов до и после интеграции с CRM Bitrix24

Показатель	До интеграции	После интеграции	Изменение (%)
Среднее время обработки заказа (часы)	5	2	-60
Конверсия обработки лидов (%)	18	21	18
Количество ошибок при обработке заказов	5%	3%	-40

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Таблица А.27.10. Данные до и после внедрения системы ОКК

Показатель	До внедрения ОКК	После внедрения ОКК
Среднее время обработки заказа	5 часов	2 часа
Уровень удовлетворенности клиентов	2,8	3,5
Средний период оборачиваемости остатков	8 месяцев	5,2 месяца
Средний период погашения задолженности	7 месяцев	5,4 месяца
Доля гарантийных случаев	4%	2,80%

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Приложение 28. Этапы разработки системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Номер	Суть этапа	Характеристика
I.	<i>Анализ требований и выбор CRM-системы:</i>	Изучение CRM-платформ, доступных на рынке, оценка функциональности, совместимости, масштабируемости и ценовой политики. В частности, внимание будет уделено возможностям анализа поведения клиентов, а также персонализации отношений с клиентами, проведение внутреннего анализа компании Камото для выявления бизнес-потребностей и процессов, связанных с клиентами, с учетом как оптовой, так и розничной торговли, а также сервисного центра Kamoto Service. В результате, определим оптимальную веб-платформу CRM для компании Камото и разработаем клиентскую базу данных для управления CRM на основе информационной системы, разрабатываемой на базе этой веб-платформы.
II.	<i>Разработка и внедрение CRM-системы.</i>	После выбора подходящей CRM-платформы следует процесс разработки или настройки информационной системы в соответствии с требованиями компании. Управление взаимоотношениями с клиентами будет включать возможности отслеживания покупок, предпочтений и поведения клиентов, что позволит компании создавать персонализированные предложения. Информационная система будет настроена на автоматическую отправку уведомлений сотрудникам о важных датах и действиях клиентов, таких как дни рождения или юбилеи. Это позволит компании модернизировать управление взаимоотношениями с клиентами на основе CRM-платформы, выбранной и настроенной в соответствии с текущими потребностями и перспективами роста компании Камото как на национальном, так и на региональном уровне, особенно в Румынии и южных и юго-западных регионах Украины, в частности, за счет минимизации транспортных расходов.
III.	<i>Обучение персонала и внедрение CRM-платформы.</i>	Проведение обучения сотрудников, которые будут работать с CRM, необходимо для ознакомления их с функциональностью внедренной информационной системы, для правильного управления данными о клиентах и оптимизации взаимоотношений с клиентами по трем основным измерениям: маркетинг, продажи, обслуживание клиентов и техническое обслуживание (сервисный центр). Чтобы обеспечить правильную конфигурацию и функциональность перед внедрением в более широком масштабе, внедрение информационной системы в компании Камото будет осуществляться постепенно, начиная с отдела маркетинга.
IV.	<i>Каналы маркетинга и продаж</i>	предполагает эффективное использование социальных сетей и онлайн-рекламы для привлечения новых клиентов и повышения узнаваемости бренда, а также разработка партнерской программы и работа с блогерами и инфлюенсерами для расширения аудитории и повышения доверия к продуктам компании. В контексте активного использования базы данных клиентов для рассылки целевых маркетинговых сообщений, электронных бюллетеней и SMS-уведомлений с целью привлечения клиентов и повышения их лояльности, в отношении персонализации маркетинговых сообщений и активного использования базы данных клиентов KAMOTO SRL предприняты действия, указанные в Приложении 26. Анализ полученных результатов поможет повысить

		эффективность маркетинговых кампаний и укрепить лояльность клиентов. Важно сделать вывод, что для успешного внедрения маркетинговых инноваций необходимо сотрудничество между различными подразделениями компании: маркетингом, продажами, службой поддержки клиентов и, не в последнюю очередь, ИТ-поддержкой. Кроме того, постоянный мониторинг и анализ результатов поможет оптимизировать маркетинговые стратегии и повысить уровень обслуживания клиентов.
V.	<i>Онлайн-сервисы и поддержка в чате</i>	Мы включили реализацию онлайн-консультанта на сайте и службы поддержки чата для оперативного ответа на вопросы клиентов и решения их проблем, а также предоставление онлайн-инструкций и руководств по использованию продуктов для улучшения качества обслуживания клиентов.
VI.	<i>Экологическая ответственность</i>	предполагает информирование об экологических и социальных инициативах компании через маркетинговые каналы для привлечения экологически сознательных клиентов и повышения привлекательности бренда.

Источник: разработан автором

Приложение 29. Лучшее бесплатное программное обеспечение для малого бизнеса

	Категория	Лучшее для
EngageBay	Бесплатное программное обеспечение CRM	Бесплатное управление до 250 уникальными потенциальными клиентами с помощью функций продаж, маркетинга, чата и обслуживания клиентов.
MailerLite	Бесплатные услуги электронного маркетинга	Доставка динамического, текстового и графического контента в почтовые ящики
Wix	Бесплатные конструкторы сайтов	Использование Искусственного Интеллекта для написания текста веб-сайта
Trello	Бесплатное программное обеспечение для управления проектами	Визуализация рабочих процессов проекта
Google Forms	Бесплатные инструменты для опросов и конструкторы форм	Создание форм с использованием надежного набора функций
Canva	Бесплатное программное обеспечение для графического дизайна и редактирования фотографий.	Создание изображений, созданных искусственным интеллектом, с использованием текста, а затем использование их в своих проектах.
Moz Keyword Explorer	Бесплатные инструменты исследования ключевых слов	Быстрое определение приоритетных ключевых слов, за которыми стоит гнаться
Toggl Track	Бесплатная программа для составления табелей учета рабочего времени	Отслеживание времени с нескольких устройств, включая браузер, настольный компьютер, мобильное приложение или в более чем 100 сторонних приложениях.
Wave	Бесплатное программное обеспечение для выставления счетов	Настройка дизайна счетов-фактур

Источник: составлена автором по результатам исследования

Приложение 30. Лучшее бесплатное программное обеспечение CRM с первого взгляда

	Лучшее для	Выдающаяся особенность	Бесплатный план
EngageBay	Универсальные возможности для бизнеса	Функции продаж, маркетинга, поддержки клиентов и чата в бесплатном плане	250 контактов
Bitrix24	Компании с большим количеством пользователей и контактов	Универсальное бизнес-приложение	Неограниченное количество пользователей и контактов
Zoho CRM	Масштабирование вашего бизнеса	Комбинируйте функции, интегрируя другие приложения Zoho.	3 пользователя и до 5000 записей
HubSpot CRM	Встроенная интеграция с другими приложениями	Более 800 встроенных интеграций доступны бесплатно.	Неограниченное количество пользователей и контактов
Capsule	Управление проектом	Панель управления, ориентированная на задачи	2 пользователя и 250 контактов
Vtiger	Недорогие варианты обновления	Надежные функции с хорошо организованным мегаменю	10 пользователей, 3000 контактов и 1000 отправок электронной почты в месяц
Snov.io	Разведка и холодный охват	Проверка электронной почты	50 кредитов и 100 получателей
Streak	Добавление CRM в Gmail	Бесшовная интеграция Gmail с несколькими доступными конвейерами	500 элементов и 50 слияний писем в день
eWay-CRM	Добавление CRM в Outlook	Добавляет функции в Outlook для управления контактами и проектами	Неограниченное количество пользователей и контактов
Zapier Interfaces	Создание собственной настраиваемой CRM	Расширяемый за счет более чем 6000 интеграций	2500 записей

Источник: составлена автором по результатам исследования

Приложение 31. Анализ наиболее подходящего программного обеспечения для KAMOTO SRL.

<i>Сильные стороны:</i>	<i>Слабые стороны:</i>
HubSpot CRM (HUBSPOT, 2025):	
Бесплатная версия имеет хороший набор инструментов. Она предлагает анализ поведения клиентов, что помогает понять их потребности и предпочтения. Также предлагаются возможности персонализации, что обеспечивает лучшее взаимодействие с клиентами.	Имеет ограничения по масштабируемости, поэтому по мере роста компании может потребоваться переход на платную версию программного обеспечения.
Zoho CRM (ZOHO, 2025):	
Хорошо подходит для малого и среднего бизнеса, предлагает различные ценовые планы, включая бесплатную версию. Имеет удобный интерфейс и гибкие возможности настройки. Может масштабироваться по мере роста бизнеса.	При большом количестве пользователей может потребоваться платная версия, что повлечет за собой дополнительные расходы.
Pipedrive (PIPEDRIVE, 2025):	
Удобная и ориентированная на продажи информационная система, особенно для организации процессов взаимодействия с клиентами и управления продажами. Идеально подходит для малого бизнеса.	Возможности анализа могут быть ограничены, что может усложнить анализ данных и оценку эффективности маркетинговых кампаний; 14-дневная бесплатная пробная версия.
Salesforce (SALESFORCE, 2025):	
Мощная и гибкая CRM-платформа, предлагающая широкий спектр функций, включая расширенную аналитику и возможности настройки. Она легко масштабируется и может быть развернута в компаниях любого размера.	Высокая стоимость использования, особенно для небольших компаний.
EngageBay (ENGAGEBAY, 2025)	
Широкий набор функций включает в себя CRM, автоматизацию маркетинга и сервисную платформу, что позволяет объединить все процессы управления клиентами в одной системе. Email-маркетинг предоставляет удобные инструменты для создания и отправки электронных писем, что способствует эффективному общению с клиентами. Аналитика CRM предоставляет мощные возможности анализа и отчетности, которые помогают оценить эффективность маркетинговых и торговых мероприятий. Она может быть интегрирована с различными сторонними приложениями, что обеспечивает взаимодействие с существующими инструментами Kamoto.	в случае более чем 250 клиентов стоимость перехода с бесплатной версии на платную EngageBay могут быть выше, чем у других CRM-предложений. Кроме того, некоторым пользователям интерфейс EngageBay может показаться менее интуитивным по сравнению с другими CRM-платформами.

Источник: составлена автором по результатам исследования

Приложение 32. Настройка CRM-платформы под нужды компании Kamoto SRL

На рис. А32.1. представлен интерфейс регистрации в EngageBay и Bitrix24 соответственно.

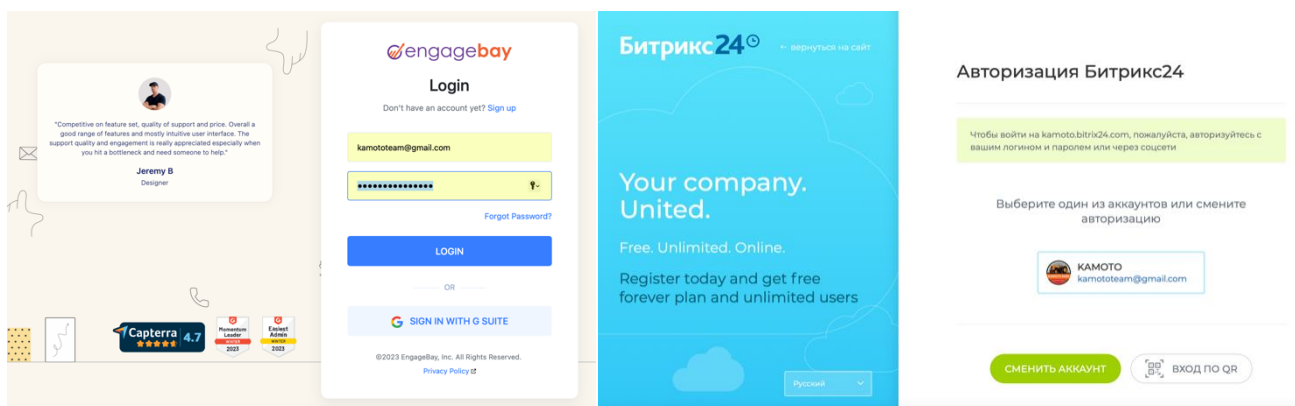


Рисунок А32.1. Интерфейс регистрации для EngageBay (английская версия) и Битрикс24 (русская версия)

После процедуры регистрации на рис. А32.2. представлен пользовательский интерфейс EngageBay и Битрикс24 соответственно. Видно, что структура пользовательского интерфейса в «Битрикс24» может показаться некоторым сотрудникам более удобной и интуитивно понятной, так как есть сходство, например, с интерфейсом электронной почты. В то же время, в отличие от общего веб-адреса, полученного в случае EngageBay (ENGAGEBAY, 2025), для платформы «Битрикс24» можно было бесплатно получить индивидуальный веб-адрес для компании KAMOTO SRL.

Далее мы заполним список контактов. На рисунке А32.3., видно, что интерфейс для создания контактов прост в использовании. Используя инструменты CRM, мы можем настроить карточку элемента для конкретного сотрудника или подразделения компании KAMOTO SRL. Важно отметить, что структура карточки настраивается для всех записей, т. е. набор полей будет одинаковым для всех сотрудников. На рис. А32.4. представлено изображение CRM-карточки, структура которой настроена таким образом, чтобы отражать специфику компании KAMOTO SRL. Далее отметим, что использование поля с принадлежностью KAMOTO SRL и KAMOTO PARK SRL позволяет в дальнейшем автоматически группировать сотрудников по основному критерию принадлежности, то есть по «связям».

Еще один полезный инструмент платформы «Битрикс24» позволяет создать структуру компании KAMOTO SRL и распределить сотрудников в соответствии с их принадлежностью к подразделениям компании. Так, на рис. А32.5. представлен результат

применения данного инструмента, в который включены отделы бухгалтерии, закупок, магазинов, склада компании KAMOTO SRL и отделы бухгалтерии и сервисного центра компании KAMOTO PARK SRL. Состав каждого подразделения отдельно представлен его руководителем, если таковой имеется, и соответствующими сотрудниками отделов. В то же время, как отдельный элемент структуры CRM, настроена карточка элемента, представляющего поставщиков (рис. A32.6.), при этом для всех записей настраивается одинаковая структура карточки, то есть набор полей будет одинаковым как для всех

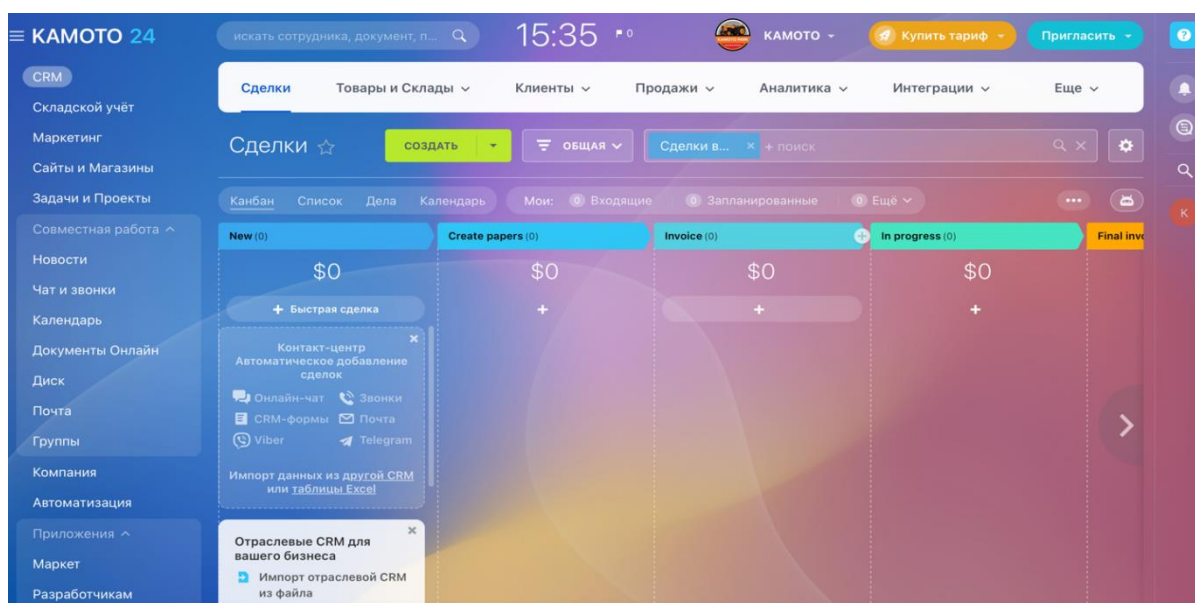
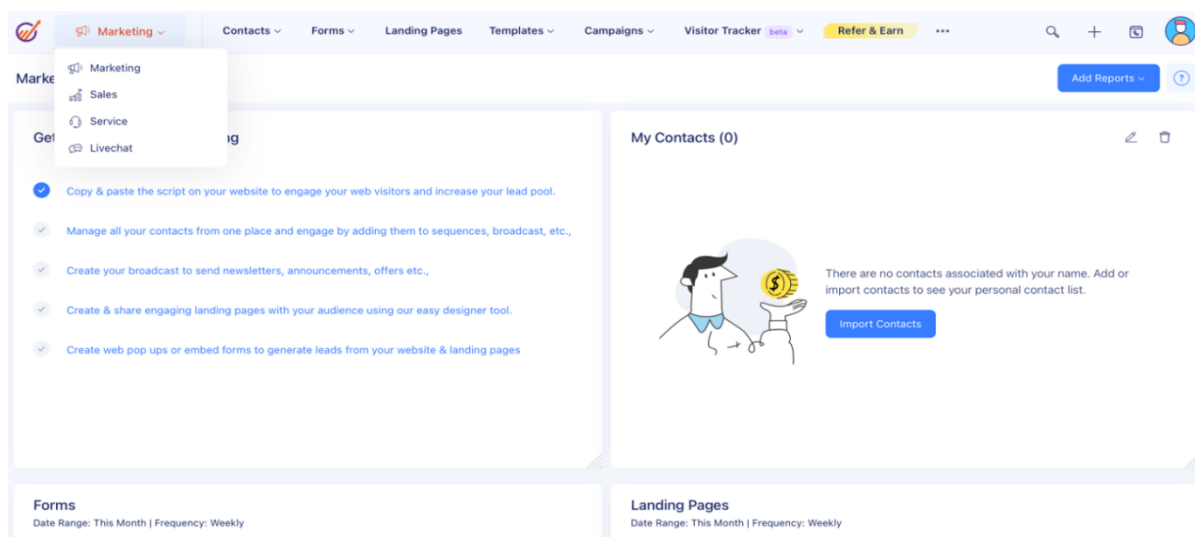


Рисунок A32.2. Пользовательский интерфейс в EngageBay (английская версия) и Битрикс24 (русская версия).

сотрудников KAMOTO SRL и KAMOTO PARK SRL, так и для поставщиков, за исключением ведомственной принадлежности и кода IND CRM. В любой момент можно добавить новый отдел/поле в любую уже созданную карточку.

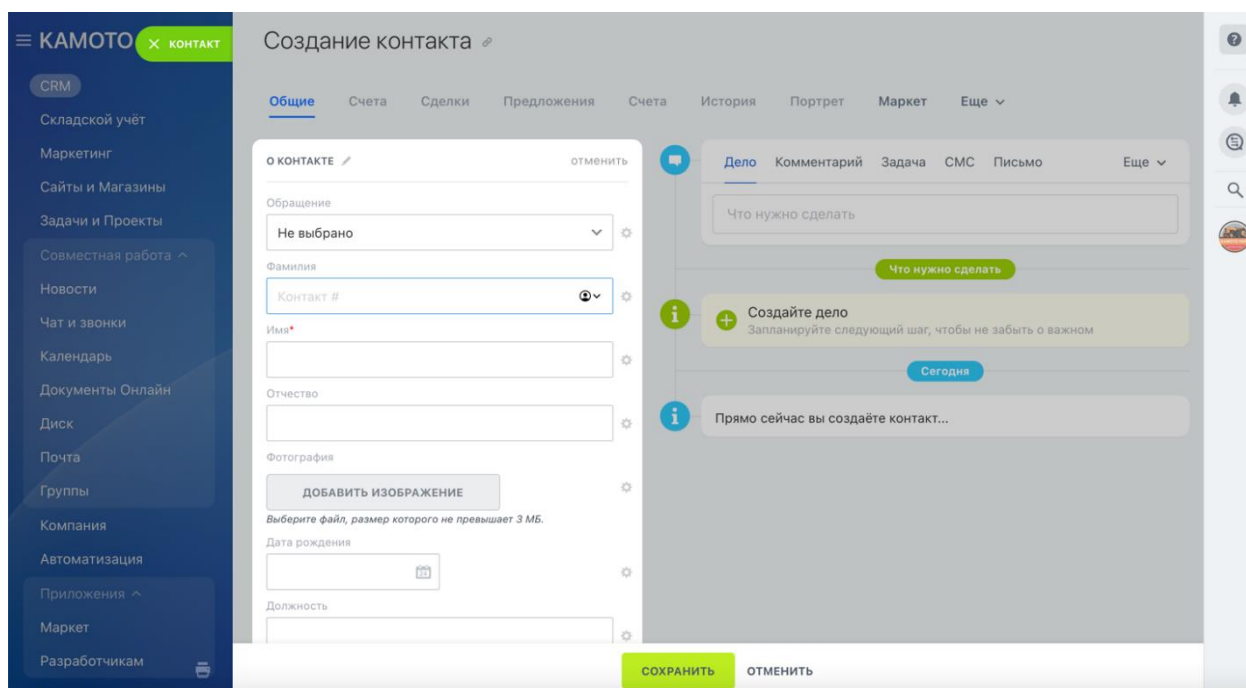


Рисунок А32.3. Интерфейс Битрикс24 для обработки новых контактов в базе данных KAMOTO-CRM.

Источник: <https://kamoto.bitrix24.com/crm/contact/details/0/>

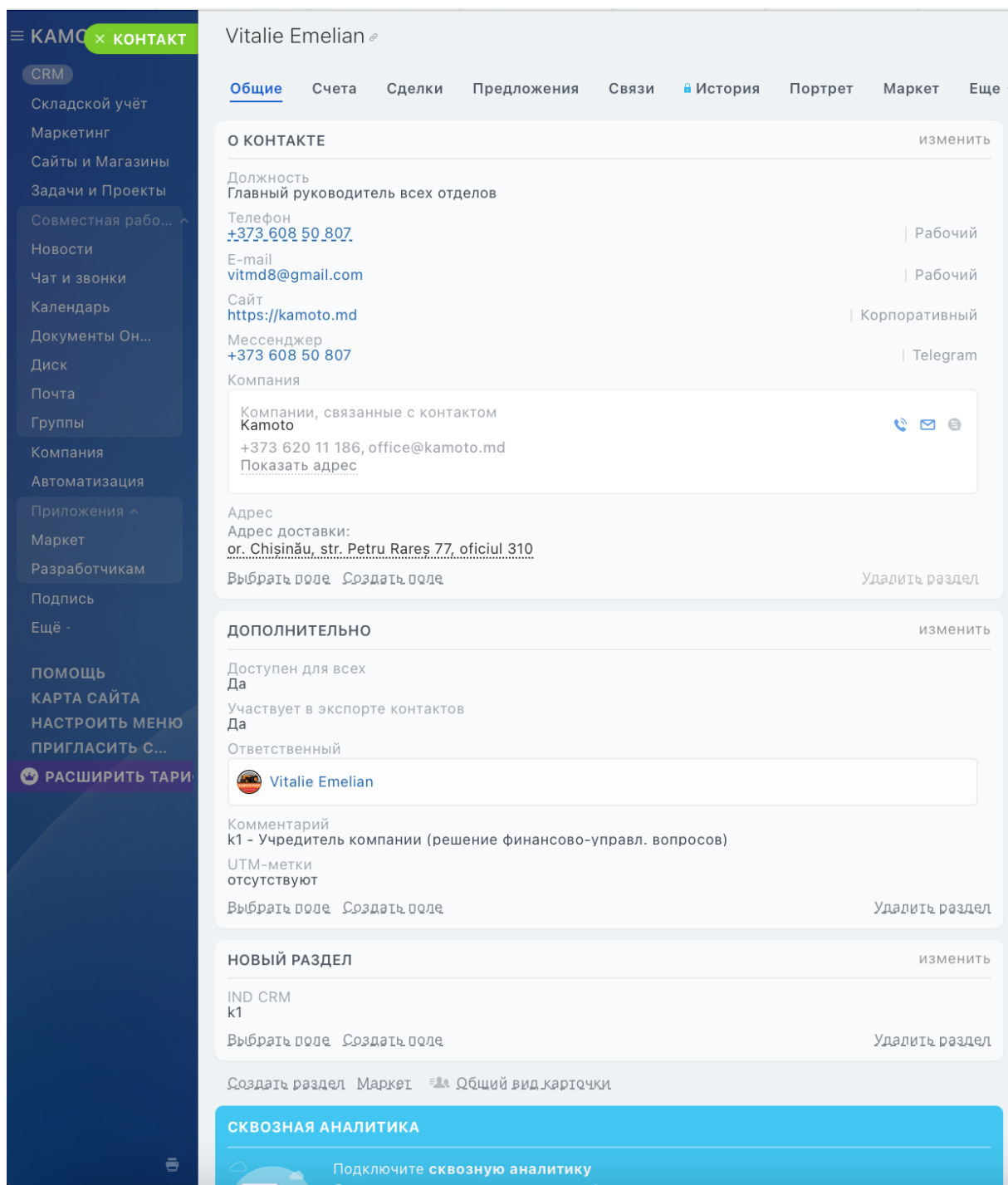


Рисунок А32.4. Интерфейс Битрикс24 для обработки новых контактов в базе



Рисунок А32.5. Структура компании Kamoto, представленная на Битрикс24.

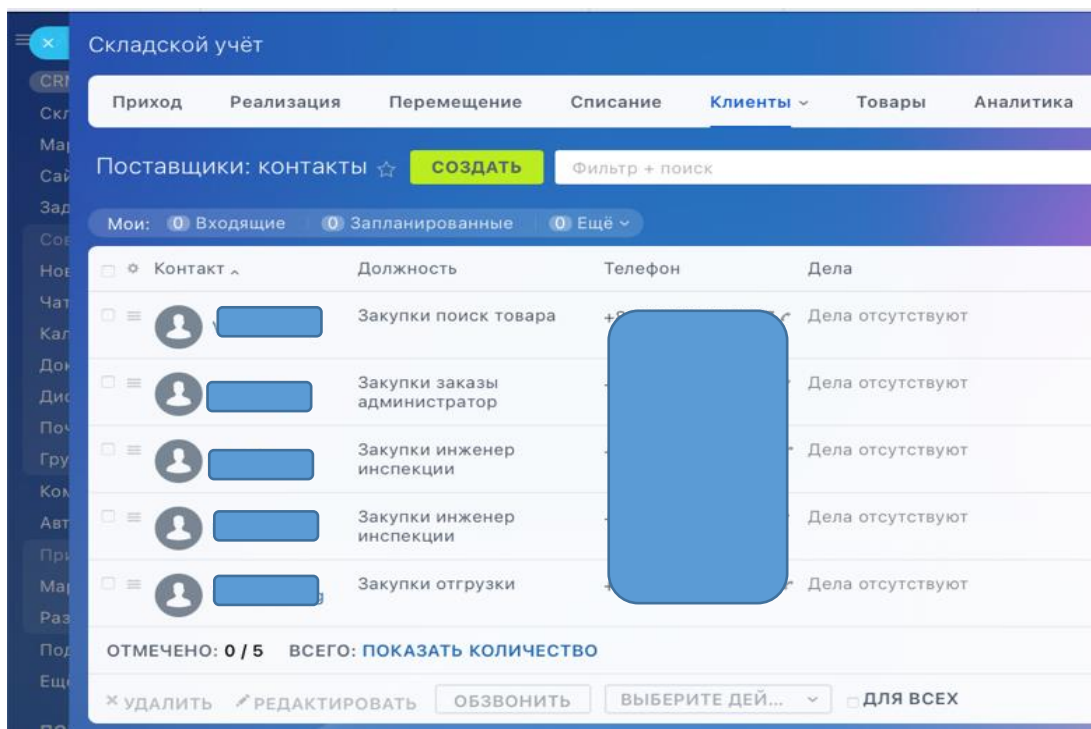


Рисунок А32.6. Группа поставщиков «Камото».

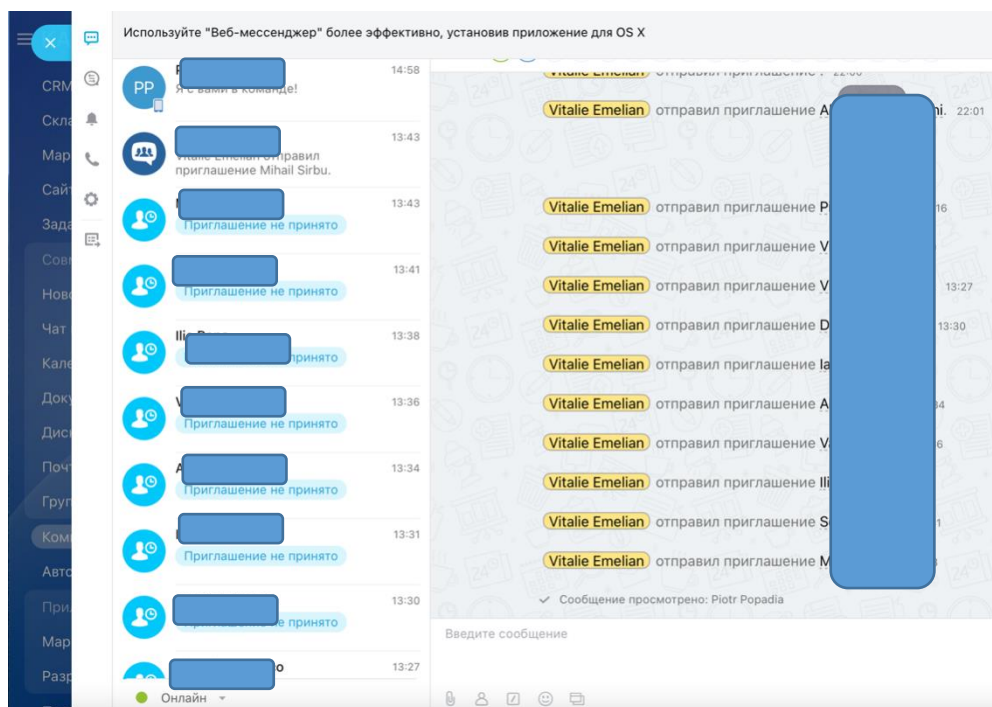


Рисунок А3.32.7. Отправление приглашения на регистрацию сотрудникам компании KAMOTO SRL

Приложение 33. Описание выбранных инструментов для осуществления контроля качества для KAMOTO SRL

Инструменты контроля качества	Характеристика
<i>Планирование и отчетность</i>	Важный инструмент контроля продаж. У отдела продаж должен быть план, который мобилизует сотрудников на его реализацию, а отчеты в этом плане - это индикаторы, которые показывают нам, насколько правильно и безопасно мы движемся к реализации плана (цели, которую мы перед собой поставили).
<i>Опросы клиентов</i>	Регулярное проведение опросов очень важным для определения уровня удовлетворенности клиентов качеством приобретаемой продукции и качеством предоставляемых услуг. В то же время мы рассматриваем эти опросы как показатель работы отдела продаж. Большее количество клиентов, удовлетворенных услугами компании, говорит о том, что работа отдела продаж находится на должном уровне. И наоборот, если количество довольных клиентов снижается, это сигнал к тому, что в отделе нужно что-то менять.
<i>Запись звонков</i>	Этот инструмент позволяет следить за дисциплиной сотрудников, их поведением с клиентами через разговоры, особенно в конфликтных ситуациях или при невыполнении планов, контролировать продажи и обучать новых сотрудников
<i>Оценка сотрудников</i>	Это важно для обеспечения и поддержания качественного состава отдела продаж, выявления сильных и слабых сторон сотрудников, поиска подходящих способов повышения мотивации, составления плана обучения и развития навыков.
<i>CRM-система</i>	Помогает оценить весь цикл взаимодействия с клиентами - сегментацию базы, отслеживание задач и скорости обработки заявок и управление каналами продаж, частичную автоматизацию продаж.
<i>Тайный покупатель</i>	Метод предполагает привлечение независимого эксперта, который под видом обычного покупателя покупает что-либо и оценивает работу отдела продаж по критериям, установленным руководством компании, а затем докладывает руководству: какова ситуация на самом деле и что нужно улучшить.
<i>Аудит процессов</i>	Компания периодически проводит аудит различных внутренних процессов компании, чтобы убедиться в том, что все процессы соответствуют требованиям, задачи своевременно координируются, а обязанности правильно распределены. Аудит процессов необходим, особенно когда в компании возникают определенные проблемы и нужно выявить их источник.

Источник: составлена автором на основе проведенных исследований

Приложение 34. Акты внедрения результатов исследования

KAMOTO®

KAMOTO SRL
mun.Chisinau, str.Grenoble,259/3,ap.9
c/f: 1013600024694; TVA: 0307641
IBAN: MD25MO2224ASV64119187100
c/b: MOBBMD22
BC „OTP Bank” SA
Tel: 0-620-111-83

20 martie 2025

ACT DE IMPLEMENTARE A REZULTATELOR CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Prin prezentul, compania KAMOTO SRL confirmă că rezultatele științifice prezentate în teza de doctorat cu titlul: „ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА”, elaborată de EMELIAN Vitalie, au fost implementate în cadrul organizației noastre, aducând o contribuție semnificativă la modernizarea modelului de afaceri și la îmbunătățirea performanței organizaționale pe multiple dimensiuni.

Aplicarea concluziilor și recomandărilor din lucrarea științifică a permis ajustarea strategică și operațională a modelului nostru de funcționare într-un context de piață dinamic și competitiv. Pe baza acestei cercetări, au fost puse în aplicare următoarele măsuri concrete:

- *Adaptarea modelului de afaceri existent* prin introducerea unui cadru flexibil de inovare deschisă, care a permis testarea și aplicarea graduală a etapelor descrise în teză. Procesul a vizat creșterea capacității de reacție la schimbările pieței și integrarea ideilor inovatoare în structura operațională a companiei.
- *Implementarea și dezvoltarea unui sistem inovativ de gestionare a relațiilor cu clienții (CRM)*, care a permis colectarea, analizarea și utilizarea eficientă a datelor privind comportamentul de consum, preferințele și istoricul de achiziții al clienților. Acest sistem a condus la personalizarea ofertei și la fidelizarea clienților.
- *Extinderea canalelor de marketing și vânzări*, prin integrarea activă a rețelelor sociale și utilizarea publicității online, ceea ce a contribuit la atragerea unui public-țintă mai diversificat și la creșterea notorietății brandului KAMOTO.
- *Implementarea unui sistem de control operativ al calității*, orientat spre îmbunătățirea proceselor interne, reducerea erorilor și minimizarea retururilor. Acest sistem a dus la creșterea nivelului de satisfacție al clienților și la optimizarea costurilor operaționale.
- *Redefinirea segmentelor de clienți și a propunerii de valoare*, în conformitate cu dinamica cererii și cu tendințele pieței. Noua abordare a permis o aliniere mai precisă a produselor și serviciilor noastre la așteptările reale ale consumatorilor.
- *Consolidarea canalelor de distribuție*, prin dezvoltarea comerțului electronic, facilitând astfel accesul rapid al clienților la produsele noastre, precum și extinderea pieței către noi regiuni.
- *Îmbunătățirea procesului decizional strategic*, prin implementarea unui tablou de bord managerial, inspirat din concluziile tezei, oferind o viziune integrată și în timp real asupra indicatorilor de performanță ai companiei.

Confirmăm, că aplicarea rezultatelor tezei de doctorat elaborate de EMELIAN Vitalie a avut un impact pozitiv asupra activității companiei, contribuind la consolidarea competitivității și a sustenabilității modelului nostru de afaceri într-un mediu economic în continuă schimbare.

Director general KAMOTO SRL

Bezoliuc Evghenia





MD-2005
mun.Chisinau, str. Petru Rares, 77, of. 309
tel. +373-60-403-333
kamotoparksr@gmail.com

c/f:1021600036906
IBAN:MD06AG000000022514536226
BC "MOLDOVA-AGROINDBANK" S.A.
swift-AGRNMD2X442

3 martie 2025

ACT DE IMPLEMENTARE A REZULTATELOR CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Prin prezentul, compania **KAMOTO PARK SRL** confirmă că rezultatele științifice prezentate în teza de doctorat cu titlul: „ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА”, elaborată de **EMELIAN Vitalie**, au fost implementate în cadrul organizației noastre, aducând o contribuție majoră la transformarea modelului de afaceri și la eficientizarea funcționării companiei într-un context comercial internațional în schimbare rapidă.

Aplicarea concluziilor și recomandărilor din lucrarea științifică a permis tranziția strategică de la un model B2C tradițional la un model B2B scalabil, axat pe contracte de livrări directe, personalizate, din China. Pe baza acestei cercetări, au fost aplicate următoarele măsuri concrete:

- **Redefinirea segmentului de clientelă**, prin trecerea de la consumatorul final (retail) la rețele comerciale mari, care gestionează direct vânzările și distribuția produselor către clienți finali.
- **Reformularea propunerii de valoare**, oferind nu doar produse finite (tehnică pe roți), ci și game largi de articole decorative și utilitare pentru casă, importate personalizat conform cerințelor partenerilor.
- **Simplificarea canalelor de distribuție**, prin eliminarea rețelei proprii de magazine și înlocuirea acestora cu un canal direct între furnizorii chinezi și clienții B2B locali.
- **Modificarea profundă a relației cu clienții**, prin implementarea unui sistem de procesare flexibilă a comenzilor, susținut de echipe locale în China, care gestionează complet ciclul de achiziție și expediere.
- **Stabilizarea fluxurilor financiare**, prin tranziția de la plăți fragmentate (retail) la plăți contractuale per container, oferind predictibilitate financiară și eficiență logistică.
- **Reorganizarea resurselor cheie**, prin înlocuirea personalului de vânzări retail cu specialiști în aprovizionare, logistică și relații comerciale internaționale.
- **Adaptarea activităților cheie**, orientându-le spre integrarea cu fabricile din China și proiectarea de produse pe baza solicitărilor specifice ale clienților.
- **Dezvoltarea unui nou ecosistem de parteneriate**, cu fabrici și furnizori specializați din Asia, și cu firme de logistică pentru transport maritim și rutier.
- **Reducerea structurii costurilor interne**, prin eliminarea costurilor de operare ale magazinelor proprii, focalizând cheltuielile pe achiziții, transport și personal-cheie.

Director general KAMOTO PARK SRL



Slanovschi Livia

12 martie 2025

ACT DE IMPLEMENTARE A REZULTATELOR CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Prin prezentul, compania KAMOTO SERVICE SRL confirmă că rezultatele științifice prezentate în teza de doctorat cu titlul: „ИННОВАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА”, elaborată de EMELIAN Vitalie, au fost implementate în cadrul organizației noastre, având un efect semnificativ asupra optimizării structurii de servicii, extinderii surselor de venit și îmbunătățirii relației cu clienții.

Aplicarea concluziilor și recomandărilor din cercetare a permis transformarea unei structuri de service tradiționale într-un centru multifuncțional, orientat spre viteză, eficiență și satisfacția clienților. Pe baza acestei cercetări, au fost puse în aplicare următoarele măsuri concrete:

- **Modernizarea sistemului de interacțiune cu clienții**, prin introducerea unei recepții documentate, cu notificări automate privind statutul reparației, răspunsuri personalizate și servicii rapide — inclusiv reparații în prezența clientului.
- **Diversificarea surselor de venit**, prin extinderea activității de la reparații proprii la:
 - vânzarea de piese de schimb prin magazinele proprii și prin rețeaua de distribuitori,
 - reparații contra cost pentru produse de la alte branduri,
 - inițierea unui program pilot de închiriere de echipamente.
- **Optimizarea activităților cheie**, prin introducerea livrării directe către client a produselor reparate și dezvoltarea de servicii post-vânzare suplimentare.
- **Lărgirea bazei de parteneri**, prin integrarea de furnizori de piese de schimb locali și internaționali, permițând reparații pentru o gamă mult mai largă de produse, inclusiv cele non-Kamoto.
- **Menținerea resurselor strategice**, dar cu o recalibrare a utilizării acestora — personalul tehnic a fost adaptat pentru a răspunde unei cereri diversificate și unui volum crescut de intervenții.
- **Introducerea unui cadru de control al calității în operațiunile de service**, reducând timpul mediu de reparație și maximizând gradul de satisfacție al clienților.
- **Reorganizarea structurii de costuri**, cu accent pe eficiență operațională: investițiile majore au fost redirecționate către piese de schimb, logistică și instruirea personalului.

Șef Centru de Service KAMOTO SERVICE SRL



Eremia Anatolie

10.06.2025.

ACT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor cercetării științifice din cadrul tezei elaborate de Emelian Vitalie, în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema „Инновационные изменения бизнес-моделей в условиях меняющегося рынка”, specialitatea 521.03 Economie și management în domeniu de activitate

Prin prezentul document, compania Vion Impex SRL, reprezentată legal prin **Burduhos Ion**, confirmă că a analizat în mod detaliat direcțiile și rezultatele științifice prezentate în lucrarea de doctorat, elaborată de **EMELIAN Vitalie**.

Ca urmare a evaluării acestora, compania noastră își exprimă intenția fermă de a prelua și implementa selectiv următoarele direcții strategice și instrumente manageriale propuse în lucrare, recunoscând aportul valoros al cercetării la dezvoltarea inovativă a organizațiilor moderne:

- **Crearea unei modele de afaceri hibride**, care va integra caracteristici din modelele tradiționale și digitale, oferind o flexibilitate sporită în adaptarea la cerințele dinamice ale pieței;
- **Utilizarea algoritmului de schimbare organizațională** prezentat în teză, ca instrument metodologic pentru gestionarea etapizată și coerentă a proceselor de transformare internă;
- **Implementarea sistemului de indicatori echilibrați (Balanced Scorecard)** conform metodologiei autorului, pentru a corela viziunea strategică cu indicatorii de performanță operaționali și pentru a asigura coerența deciziilor manageriale.

În baza concluziilor și recomandărilor lucrării, compania intenționează să inițieze următoarele acțiuni concrete:

- ✓ Revizuirea structurii portofoliului de clienți și recalibrarea propunerii de valoare, în scopul asigurării unei corespondențe mai bune între oferta companiei și evoluțiile preferințelor consumatorilor.
- ✓ Diversificarea mijloacelor de livrare și intensificarea prezenței în mediul digital, prin extinderea activă a platformelor online utilizate, pentru a facilita accesul clienților și a penetra segmente de piață insuficient exploatate.
- ✓ Optimizarea mecanismelor de decizie strategică, prin implementarea unei platforme de monitorizare a performanței organizaționale, care oferă o perspectivă integrată și fundamentată asupra indicatorilor-cheie de progres.
- ✓ Reconfigurarea proceselor operaționale interne și instituirea unui sistem avansat de management al calității, cu accent pe eficiență, prevenirea deficiențelor și îmbunătățirea experienței clientului.

Compania **Vion Impex SRL** consideră că aplicarea acestor elemente va genera un impact pozitiv în ceea ce privește eficiența, competitivitatea și sustenabilitatea organizației, contribuind la poziționarea acesteia într-un mediu economic în continuă schimbare.

Semnăm prezentul act pentru a atesta angajamentul nostru față de valorificarea rezultatelor științifice analizate.

Director



Burduhos Ion

certificat de înregistrare a întreprinderii № 1002600055043 DIN 03.02.1995

2044, Chișinău, str. Mircea cel Bătrîn 7
c/d 222460200000254 în SA
Cod IBAN MD13FT222460200000254498
"FINCOMBANC" fN 2
or. Chișinău, FTMDMD2X847
c/f1002600055043
tel. (0422) 33-13-12
TVA 0404162

ACT DE IMPLEMENTARE

a direcțiilor și concluziilor științifice formulate în teza de doctorat elaborată de Emelian Vitalie, cu
tema „Инновационные изменения бизнес-моделей в условиях меняющегося рынка”, specialitatea
521.03 – Economie și management în domeniu de activitate

SRL Fulger ST reprezintă legal prin directorul Mammadov S., declară prin prezenta că a examinat cu atenție și în profunzime rezultatele și propunerile științifice prezentate în cadrul tezei de doctorat elaborate de EMELIAN Vitalie, cu tema „Инновационные изменения бизнес-моделей в условиях меняющегося рынка”, elaborată în cadrul specialității 521.03 – Economie și management în domeniu de activitate, în vederea obținerii titlului științific de doctor în științe economice. După această analiză, organizația noastră își manifestă disponibilitatea de a adapta și pune în practică anumite componente esențiale din cercetare, apreciind caracterul inovator și aplicabilitatea soluțiilor oferite, în special în ceea ce privește modernizarea proceselor strategice și consolidarea agilității organizaționale.

Printre direcțiile care urmează a fi preluate și implementate se numără:

- **Dezvoltarea unui model de afaceri de tip hibrid**, care va combina elemente clasice și digitale pentru a răspunde prompt la provocările unui mediu de piață dinamic;
- **Aplicarea unui algoritm sistemic de gestionare a schimbării în organizație**, descris în lucrare, cu scopul de a orienta tranziția internă într-un mod structurat și controlat;
- **Adoptarea cadrului Balanced Scorecard**, propus de autor, ca mecanism de integrare a obiectivelor strategice cu monitorizarea performanței pe dimensiuni-cheie ale activității.
- **Actualizarea segmentării clienței** și alinierea ofertei comerciale la nevoile în continuă evoluție ale consumatorilor noștri;
- **Consolidarea prezenței digitale** prin extinderea rețelelor de distribuție online și valorificarea noilor canale de interacțiune cu piața;
- **Modernizarea instrumentelor de decizie managerială**, prin introducerea unui tablou de bord operațional cu date analitice în timp real;
- **Revizuirea proceselor interne** și integrarea unui sistem performant de control al calității, pentru a sprijini eficiența și satisfacția clienților.

SRL Fulger ST consideră că aplicarea acestor recomandări va contribui semnificativ la consolidarea sustenabilității și competitivității sale, permițând o adaptare rapidă la tendințele economice actuale și viitoare.

Acest document este semnat pentru a confirma angajamentul organizației față de aplicarea și valorificarea rezultatelor cercetării menționate.

Director, Nume, prenume _____ Mammadov S.



13/06/2025

Приложение 35. Сертификаты, подтверждающие авторское право
Seria OȘ, Nr. 8282 от 23.07.2025.2024

Название объекта: “Национальные детерминанты формирования конкурентоспособной бизнес-модели: аналитический аспект”



Seria: OȘ (operă științifică)
 Numărul de înscirare: 8282
 Data înscirării: 16.07.2025
 Numărul cererii: 3088
 Denumirea obiectului: „НАЦИОНАЛЬНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ
 ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ
 БИЗНЕС-МОДЕЛИ: АНАЛИТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ”
 Autor: Emelian Vitalie IDNP: 0963011012708
 Titularul drepturilor patrimoniale:
 Emelian Vitalie IDNP: 0963011012708

I. S.  Sefă Direcție Drept de Autor
 AGENȚIA DE STAT
 PENTRU PROPRIETATEA INTELECTUALĂ
 A REPUBLICII MOLDOVA
 ГОСУДАРСТВЕННОЕ АГЕНТСТВО
 ПО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
 РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

Продолжение Приложения 35

Seria OȘ, Nr. 8279 от 23.07.2025.2024

Название объекта: «Трансформация бизнес-модели компании»



Seria: OȘ (operă științifică)

Numărul de înscriere: 8279

Data înscrierii: 10.07.2025

Numărul cererii: 3085

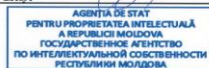
Denumirea obiectului: „ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИ
КОМПАНИИ”

Autor: Emelian Vitalie IDNP: 0963011012708

Titularul drepturilor patrimoniale:

Emelian Vitalie IDNP: 0963011012708

L.S.



Sefă Direcție Drept de Autor

Декларация об ответственности

Нижеподписавшийся, заявляю под личную ответственность, что материалы, представленные в докторской диссертации, являются результатом личных научных исследований и разработок. Осознаю, что в противном случае, буду нести ответственность в соответствии с действующим законодательством.

ЕМЕЛЬЯН Виталий

Подпись

11.08.2025

CURRICULUM VITAE



Vitalie Emelian

Data nașterii: 12/05/1977

Cetățenie: moldovean

Gen: Masculin

CONTACT

📍 str. Grenoble , 259/3
Chișinău, Moldova
(domiciliu)

✉ Info1@md-int.com

☎ (+373) 60850807



DESPRE MINE

Antreprenor cu viziune strategică și angajament profund față de inovație și progres sustenabil. Mă definește dorința de a crea soluții cu impact transformativ și preocuparea constantă pentru optimizarea proceselor. Cred în responsabilitatea civică a liderului și în puterea colaborării pentru a construi un viitor mai eficient și prosper.

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ

09/2000 – 08/2002 Chișinău, Moldova

Fondator și CEO „Biotix-Com” S.R.L.

- Gestionarea achizițiilor și identificarea canalelor eficiente de vânzare;
- Dezvoltarea rețelei de furnizori și stabilirea parteneriatelor de distribuție;
- Organizarea și coordonarea activităților comerciale în domeniul rechizitelor de birou.

09/2007 – ÎN CURS Shanghai, China

Fondator și CEO „MD Group” LTD

- Coordonarea controlului calității în fabricile din China, testarea produselor și identificarea neconformităților;
- Elaborarea de soluții pentru corectarea erorilor și optimizarea standardelor de calitate ale sculelor și instrumentelor electrice;
- Gestionarea procesului de export și colaborarea cu rețeaua internațională de clienți.

07/2013 – ÎN CURS Chișinău, Moldova

Fondator și CEO „Kamoto” S.R.L.

- Coordonarea procesului de import și distribuție a sculelor electrice și echipamentelor de construcții.
- Elaborarea și implementarea strategiilor de expansiune, pentru vânzarea angro și cu amănuntul.
- Dezvoltarea rețelei de furnizori și optimizarea relațiilor de parteneriat pentru asigurarea competitivității.

09/2021 – ÎN CURS Chișinău

Fondator și CEO „Kamoto Park” S.R.L.

- Organizarea și supravegherea proceselor de achiziție a mărfurilor din China pentru clienți din Republica Moldova.
- Gestionarea serviciilor de logistică internațională, vămire și livrare directă către depozitele beneficiarilor.
- Dezvoltarea rețelei de parteneri în China și optimizarea fluxului operațional pentru creșterea eficienței și reducerii costurilor.



EDUCAȚIE ȘI FORMARE PROFESIONALĂ

09/1997 – 08/2002 Chișinău, Moldova

● **Licență - Management ASEM**

09/2003 – 08/2007 Shanghai, China

● **Master în Finanțe, Economie** Tongji University

COMPETENȚE LINGVISTICE

LIMBĂ(Î) MATERNĂ(Î): rusă

Altă limbă (Alte limbi):

chineză

Comprehensiune orală B1

Exprimare scrisă A1

Citit A1

Conversație B1

Seris A1

română

Comprehensiune orală B1

Exprimare scrisă A2

Citit B1

Conversație A2

Seris A2

Niveluri: A1 și A2 Utilizator de bază B1 și B2 Utilizator independent C1 și C2 Utilizator experimentat

COMPETENȚE

utilizează tehnici de comunicare | stăpânirea programelor PC (Word, Excel, Power Point)

ABILITĂȚI ȘI COMPETENȚE

Gândire organizatorică și orientare spre rezultat | leadership și coordonarea echipelor | analiza vânzărilor | asigurarea calității | tehnici de comunicare asertivă | dezvoltarea produselor | luarea deciziilor în diverse contexte de afaceri | orientare spre rezultat | comunicare eficientă | utilizator independent al programelor PC (Word, Excel, PPT)