Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

*На правах рукописи*

**Коляда Андрей Александрович**

# РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Специальность: 5.2.6 – «Менеджмент» (экономические науки)

**АВТОРЕФЕРАТ**
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород – 2026

Работа выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор, директор Института экономики Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
**Плехова Юлия Олеговна**

**Официальные оппоненты:** Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента Экономического института Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва»
**Краковская Ирина Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Экономического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий государственный университет»
**Комарницкая Елена Владимировна**

**Ведущая организация:** Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет».

Защита состоится «27» января 2027 года в 12:00 часов на заседании диссертационного совета Д 24.2.340.10, созданного на базе ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д.23, корп. 2, ЗНД.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603022, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, д.23, корп.1 и на сайте https://www.diss.unn.ru/.

Автореферат разослан «__» _____ 202__ года.

**И.о. учёного секретаря диссертационного совета, д.э.н., профессор** **И.В. Гуськова**

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Бизнес-моделирование находится в фокусе внимания зарубежных и отечественных учёных, однако эта форма стратегического управления все ещё испытывает нехватку теоретического обоснования и практического инструментария. К числу ключевых проблем относятся терминологические разночтения в понятии бизнес-модели и определении её места в системе стратегического менеджмента. Существующий в науке инструментарий ограничен в основном качественными оценками эффективности. Имеется дефицит количественного аппарата для вариативной разработки и прогнозирования экономической эффективности альтернативных вариантов бизнес-моделей, который позволял бы сопоставлять их с бизнес-моделями конкурирующих организаций на основе общепринятых показателей (объём продаж в натуральном выражении, выручка, рентабельность продаж, ROI, доли на рынке и др.). Данное ограничение препятствует полноценному внедрению бизнес-моделирования в практику компаний, действующих в конкурентной среде.

Таким образом, развитие инструментария бизнес-моделирования для стратегического управления организацией является актуальной научной задачей.

**Степень разработанности проблемы.** Исследования в рассматриваемой области выполнялись как зарубежными, так и отечественными учёными.

Среди зарубежных учёных можно выделить: Айзенхардт К.М., Амит Р., Андреини Д., Аренд Р.Дж., Барни Дж.Б., Беттинелли К., Бигдели А.З., Бигелоу Л.С., Боккен Н., Босбах К.Е., Боуман Х., Бретч П., Ванг Ю., Ванхавербеке В., Вернерфельт Б., Вестервелд П., Владимирова Д., Гайссдорфер М., Гиротра К., да Силва К.М., Де Реувер М., Зотт К., Кавальканте С., Касадесус-Масанелл Р., Кестинг П., Косенц Ф., Ланцолла Г., Магретта Дж., Макдональд Р.М., Маркидес К.А., Масса Л., Нетессин С., Остервальдер А., Пиньё Ю., Писано Г., Пыннонен М., Рикарт Х.Э., Ритала П., Седдон П.Б., Снихур Ю., Сореску А., Тис Д.Дж., Тркман П., Туччи К.Л., Ульхой Й., Фосс Н.Дж., Хаакер Т., Халликас Й., Хан К., Чесброу Х., Чжан Ч., Шнайдер С., Шпит П., Шюэн А., Эванс С. и др.

Отечественные учёные, занимающиеся вопросами бизнес-моделирования: Арбенина Т.И., Баусова Ю.С., Березной А.В., Голубева Н.А., Долгова О.И., Ерохина Е.И., Исакова П.М., Карагод В.С., Климанов Д.Е., Левченко А.Д., Маркова В.Д., Мисюра А.В., Мотолянец М.В., Навальная Е.Г., Никитаева А.Ю., Орехова С.В., Плехова Ю.О., Третьяк О.А., Хансевяров Р.И., Яшин С.Н. и др.

Проведённый автором анализ показывает отсутствие в научной литературе консенсуса относительно трактовки понятия бизнес-модели, соотношения бизнес-модели со стратегическими целями и стратегией организации. Разработка инструментария бизнес-моделирования находится на начальной стадии: существующие немногочисленные подходы не являются комплексными (например, ограничены лишь корпоративным уровнем), базируются в основном на качественных оценках и за небольшим исключением не содержат механизмов для количественного прогнозирования ключевых экономических показателей при выборе конкретного варианта бизнес-модели.

**Цели и задачи исследования.**

**Целью диссертационного исследования** является развитие инструментария бизнес-моделирования для стратегического управления организацией.

В соответствии с целью были поставлены следующие **научные задачи**:

1. Исследовать и уточнить понятие бизнес-модели организации, проанализировать существующие методики (инструментарий) бизнес-моделирования (п. 1.1 исследования).
2. Исследовать и уточнить место бизнес-моделирования в системе стратегического менеджмента, в т.ч. соотношение бизнес-модели, стратегических целей и стратегии организации (п. 1.2 исследования).
3. Разработать комплексный практический инструментарий, позволяющий организациям сценарно выполнить разработку разных вариантов бизнес-модели (пп. 2.1, 3.1 исследования).
4. Предложить экономико-математическую прогностическую модель, обеспечивающую сценарное прогнозирование экономических результатов разных вариантов бизнес-модели и нахождение варианта, демонстрирующего максимальные объём продаж в натуральном выражении, выручку, доли в объёмах рынка в натуральном и денежном выражении (пп. 2.2, 3.2 исследования).
5. Предложить алгоритм выбора бизнес-модели для стратегического управления организацией (пп. 2.3, 3.3 исследования).

**Объектом диссертационного исследования** является стратегическое управление организацией на основе бизнес-моделирования.

**Предметом диссертационного исследования** выступает развитие инструментария, направленного на поиск целевой бизнес-модели для стратегического управления организацией.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что повышение эффективности стратегического управления организацией возможно на основе развития инструментария бизнес-моделирования. Предполагается, что решение фундаментальных теоретических вопросов и разработка комплексного количественного инструментария позволят выполнять сценарное проектирование альтернативных вариантов бизнес-модели организации, прогнозирование их экономической результативности в сравнении с бизнес-моделями конкурирующих организаций, а также обеспечат аналитически обоснованный выбор целевого варианта бизнес-модели.

**Теоретическую и методологическую основу диссертации** составили труды зарубежных и отечественных учёных в области стратегического менеджмента и бизнес-моделирования, включая монографии, научные статьи и материалы конференций.

**Информационно-эмпирическую базу** исследования составили научные и аналитические материалы зарубежных и отечественных учёных, данные, полученные в процессе исследования, а также консалтинговые и образовательные проекты (кейсы) в области бизнес-моделирования, реализованные под научным руководством автора учащимися программ Executive MBA (ЕМБА – Мастер бизнес-администрирования для топ-менеджеров) и DBA (ДБА – Доктор бизнес-

администрирования) бизнес-школы EMAS (ООО «Евразийская школа менеджмента и администрирования») в период с 01.01.2021 по 31.12.2025 гг.

**Соответствие исследования паспорту специальностей ВАК**. Исследование проводилось в соответствии с паспортом специальности ВАК 5.2.6 «Менеджмент» (экономические науки), а именно: п. 14 «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы», а также п. 5 в части «Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах».

**Основные методы исследования** включают наблюдение, научное абстрагирование, анализ, синтез, сравнение, метод экспертных оценок, математическое моделирование и системный подход. Их применение позволило обеспечить достоверность и обоснованность выводов, а также достижение результатов диссертационного исследования.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в развитии инструментария бизнес-моделирования для стратегического управления организацией, которое достигается за счёт решения ряда теоретических вопросов и создания комплексного количественного инструментария, обеспечивающего сценарное проектирование альтернативных вариантов бизнес-модели организации, прогнозирование их экономической результативности в сравнении с бизнес-моделями конкурирующих организаций, а также аналитически обоснованный выбор целевого варианта бизнес-модели.

**Положения, выносимые на защиту – научная новизна ключевых результатов исследования определяется следующими лично разработанными соискателем положениями:**

**1.** Предложено авторское определение понятия бизнес-модели: бизнес-модель – совокупность организационно-экономических элементов организации, которые являются основой её стратегического развития и используются в конкурентной борьбе, в частности: целевой рынок, продуктовый портфель, целевая рыночная ниша, способ и технологические особенности производства, способы и каналы продаж. Предложен дискретный подход к бизнес-моделированию, заключающийся в выделении в бизнес-модели трёх взаимосвязанных уровней (продуктово-рыночный, корпоративный и холдинговый).

Предложенное определение и дискретный подход к бизнес-моделированию отличаются от существующих дескриптивных одноуровневых подходов, в которых моделирование ограничено рамками одного – общекорпоративного – уровня, что позволяет разрешить методологические разночтения и обеспечить высокую практическую применимость концепции бизнес-моделирования, разработать количественный инструментарий бизнес-моделирования с использованием формализованного математического аппарата, а также повысить эффективность стратегического управления организацией за счёт системного сопряжения разных уровней бизнес-моделирования.

**2.** Предложено теоретико-методологическое уточнение места бизнес-моделирования в системе стратегического менеджмента организации, заключающееся в:

– уточнении понятий стратегических целей и стратегии для связи с бизнес-моделью;
– обосновании детерминации максимально достижимых экономических показателей организации параметрами её бизнес-модели и, как следствие, ограничении диапазона возможных стратегических целей;
– обосновании вариативности реализации одной и той же бизнес-модели и достижения стратегических целей на её основе посредством использования разных стратегических замыслов и соответствующих им стратегических мероприятий;
– предложении комплекса верхнеуровневых «рутин» в рамках интеграции бизнес-моделирования и КДС (концепции динамических способностей).

Данные тезисы повышают эффективность стратегического управления за счёт последовательной разработки: «бизнес-модель – цели – стратегические мероприятия» и исключения постановки заведомо недостижимых целей.

Они также позволяют разрешить противоречия между обособленными подходами в стратегическом менеджменте, в которых выдвигаются конкурирующие концепции организационной стратегии, в частности, RBV (resource-based view – ресурсный подход / ресурсно-ориентированный взгляд), TCE (transaction cost economics – экономика трансакционных издержек / теория трансакционных издержек), школа позиционирования и др., и, как следствие, дают возможность использовать инструменты этих теорий стратегии в соответствии с конкретной бизнес-моделью, которая создаётся в организации.

Предложенный набор верхнеуровневых «рутин» в рамках КДС обеспечивает создание у организации динамической способности к системной инновации своей бизнес-модели для получения долгосрочного конкурентного преимущества.

**3.** Отталкиваясь от теоретических находок, предложено развитие инструментария бизнес-моделирования организации. Предложенный инструментарий включает в себя:
– инструмент «Объём и сложность рынка – 1» – предназначен для моделирования и прогнозирования количественных показателей рынка и его частей;
– инструмент «Объём и сложность рынка – 2» – предназначен для прогнозирования комплекса внешних факторов макро- и микросреды;
– инструмент «Рыночные риски» – предназначен для прогнозирования комплекса рисков;
– инструмент «Индекс удовлетворённости клиентов» – предназначен для оценки и прогнозирования удовлетворённости клиентов;
– инструмент «Индекс силы бренда» – предназначен для оценки и прогнозирования силы бренда;
– инструмент «Здоровье продуктового портфеля» – предназначен для оценки и прогнозирования состояния продуктового портфеля и продуктовой группы;
– инструмент «Матрицы сравнительного анализа и прогнозирования эффективности бизнес-процессов» – предназначен для анализа и

сравнительного прогнозирования эффективности бизнес-процессов и характеристик организации.

Отличительной особенностью предложенного инструментария является использование количественных показателей (существующие методики и инструментарий основаны на качественных оценках вида «лучше – хуже»), что позволяет сценарно разрабатывать различные варианты бизнес-модели на всех уровнях бизнес-моделирования и формирует аналитическую основу для прогнозирования экономических показателей, обеспечиваемых этими вариантами.

**4.** Предложена экономико-математическая прогностическая модель, обеспечивающая сценарное прогнозирование экономических показателей рассматриваемых вариантов бизнес-модели организации и нахождение варианта, демонстрирующего максимальные показатели (объём продаж в натуральном выражении, выручка, доли в объёмах рынка в натуральном и денежном выражении).

В отличие от других экономико-математических прогностических моделей в менеджменте, представленная модель предназначена для прогнозирования экономических показателей, обеспечиваемых бизнес-моделью. Её отличительной особенностью является сравнительное с конкурентами прогнозирование с учётом комплекса факторов: объёмы рынка и рыночных ниш, макро- и микроэкономические факторы, риски, бизнес-процессы. Целевая функция (критерий оптимальности) модели – достижение максимального объёма продаж в натуральном выражении, выручки, долей на рынке – что позволяет выбрать вариант бизнес-модели, обеспечивающий максимальные экономические показатели.

**5.** Предложен алгоритм выбора бизнес-модели на всех уровнях бизнес-моделирования (продуктово-рыночном, корпоративном, холдинговом) с учётом характеристик бизнес-модели и таких количественных показателей, как возврат на вложенные в создание бизнес-модели инвестиции и индексы динамики долей организации на рынке.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в развитии концепции бизнес-моделирования посредством уточнения его места в системе стратегического менеджмента и разработки соответствующего инструментария.

**Практическая значимость** работы заключается в возможности применения её результатов в стратегическом управлении организацией. Предложенные мультиуровневый подход, экономико-математическая прогностическая модель и алгоритм выбора бизнес-модели позволяют сформировать эффективный комплекс бизнес-моделей на всех уровнях моделирования, обосновать стратегические цели и разработать стратегию организации. Результаты исследования применимы в деятельности высшего руководства, советов директоров и подразделений стратегического развития организаций.

Материалы диссертации также могут быть использованы в преподавании дисциплин по стратегическому менеджменту в вузах и организациях дополнительного профессионального образования.

**Результаты диссертационного исследования подтверждены справками о внедрении в практическую деятельность отечественных и зарубежных организаций**: ООО «Гринвич» (Москва), ООО «Дента класс» (Воронеж), ООО

«ИнфоСервис Групп» (Санкт-Петербург), АО «Кампес» (Ленинградская область), ООО «И Графика» (Ульяновск), ГП «ГУКС» (Минск, Беларусь). Внедрение результатов в АО «Кампес», ООО «Ферромонт» (Москва) и Villa Exclusivo B.V. (Нидерланды) подтверждено совместными публикациями с руководством и консультантами данных компаний в журналах из перечня ВАК и БД Scopus.

Разработки автора используются в преподавании дисциплин «Бизнес-моделирование» и «Стратегический менеджмент» в ООО «Евразийская школа менеджмента и администрирования» (Нижний Новгород), что подтверждено соответствующим документом.

Монография, отражающая разработанный в исследовании инструментарий бизнес-моделирования, признана победителем конкурса «Деловая книга года в России – 2024».

**Результаты диссертационного исследования опубликованы и апробированы** на международных и всероссийских научно-практических конференциях (Москва, Нижний Новгород, Ростов-на-Дону, Острава, Валенсия). По теме диссертации опубликованы 32 научные работы общим объёмом 69,93 п.л. (авторский вклад – 66,56 п.л.), в числе которых:

- 17 статей в рецензируемых журналах из перечня ВАК (категории К1 и К2, специальность 5.2.6 «Менеджмент») (7 – единолично, 10 – в соавторстве, в т.ч. 3 – с научным руководителем);
- 2 статьи в зарубежных изданиях, индексируемых в БД Scopus (квартили Q2, Q4);
- 2 статьи в зарубежных изданиях, индексируемых в БД Web of Science;
- 8 публикаций в изданиях, включённых в РИНЦ, включая 3 научные монографии;
- 3 статьи в иных зарубежных изданиях.

**Структура и объем диссертационного исследования**. Работа изложена на 236 страницах и состоит из введения, трёх глав, заключения, словаря терминов, списка литературы (298 источников), списка иллюстрированного материала и одного приложения; включает 20 таблиц и 27 рисунков.

Во *введении* обоснована актуальность темы, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, проведена оценка состояния исследуемой проблематики, сформулированы научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы.

В *первой главе* «Теоретические вопросы бизнес-моделирования» систематизированы существующие подходы к определению понятия бизнес-модели, её соотношению со стратегическими целями и стратегией организации, обсуждаются имеющиеся методики и инструментарий бизнес-моделирования; уточнены требования к понятию и предложено авторское определение бизнес-модели, а также определено её место в системе стратегического менеджмента.

Во *второй главе* «Комплексный инструментарий бизнес-моделирования для стратегического управления организацией» разработаны авторский инструментарий моделирования, экономико-математическая прогностическая

модель, ключевые характеристики бизнес-модели и алгоритм выбора её целевого варианта.

В *третьей главе* «Применение инструментария бизнес-моделирования» демонстрируется применение предложенного инструментария, экономико-математической прогностической модели и алгоритма выбора бизнес-модели.

В *заключении* сформулированы основные выводы и результаты исследования.

В *приложении 1* представлена демонстрация применения экономико-математической прогностической модели для конкурирующих организаций.

## II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

**1. Предложено авторское определение понятия бизнес-модели... Предложен дискретный подход к бизнес-моделированию ... (полное описание – стр. 5).**

Анализ литературы показал разночтения в понятиях как стратегии, так и бизнес-модели. Выявлено отсутствие устоявшегося понимания элементов бизнес-модели и их разграничения с иными элементами стратегического управления. На основе обзора существующих дефиниций сформулированы требования, которым должно отвечать понятие бизнес-модели: методическая обеспеченность, комплексность и полнота, универсальность применения, научная интегрированность, устойчивость, гибкость, аналитичность и прогнозируемость. С учётом требований предложено авторское определение бизнес-модели (стр. 5), в т.ч. интегрирующее ряд компонентов, ранее относившихся к категории стратегии. Определение служит основой для разработанного инструментария. Описаны управляющий и управляемый контур для предложенного определения (рисунок 1).

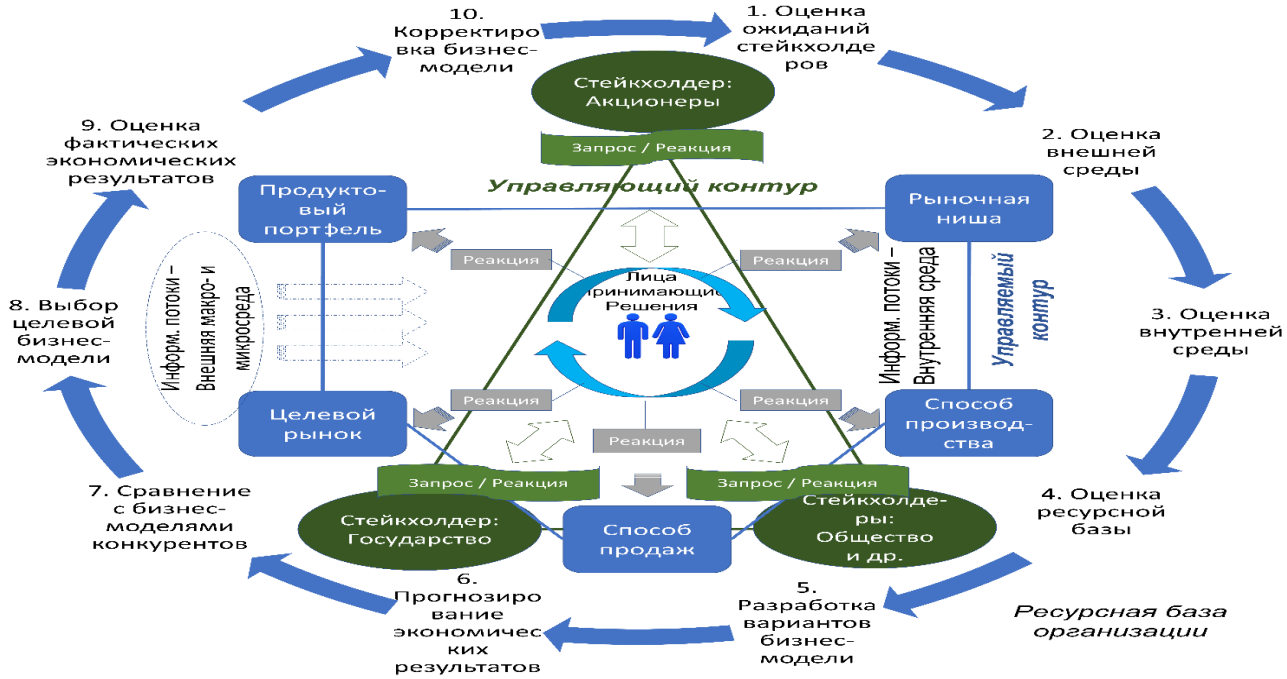


Рисунок 1. Бизнес-модель, управляющий и управляемый контуры.
Источник: разработано автором

Анализ литературы также показал, что бизнес-модель преимущественно трактуется как одноуровневое явление с фокусом на высшем уровне организации. Такой подход не отражает реалий организаций с несколькими продуктово-рыночными сочетаниями (ПРС), где в рамках каждого ПРС различаются перечень конкурентов, доли рынка, себестоимость и др. факторы. Как следствие, предложен дискретный подход, рассматривающий бизнес-модель как многоуровневое явление. Уровни и задачи бизнес-моделирования представлены на рисунке 2.

| Уровни бизнес-модели | Основная задача бизнес-моделирования |
|---|---|
| Продуктово-рыночный | Максимизация экономической результативности и эффективности каждого продуктово-рыночного сочетания (объём продаж, выручка, доли в объёме рыночного кластера (рынка) в натур. и денежн. выражении, и др.) |
| Корпоративный | Максимизация экономической результативности и эффективности организации в целом за счёт производственной и коммерческой синергии между продуктово-рыночными сочетаниями (совокупная выручка организации, чистая прибыль, рентабельность по чистой прибыли, дивиденды и др.). |
| Холдинговый | Максимизация экономической результативности и эффективности холдинга за счёт производственной и коммерческой синергии между организациями холдинга (в производственных холдингах) или увеличения возврата инвестиций, вложенных в организации холдинга (в инвестиционных холдингах) |

Рисунок 2. Уровни бизнес-модели и задачи бизнес-моделирования.
Источник: разработано автором

Комплекс инструментария бизнес-моделирования, предложенный в настоящей диссертации, разработан в рамках указанного дискретного подхода.

**2. Предложено теоретико-методологическое уточнение места бизнес-моделирования в системе стратегического менеджмента организации … (полное описание – стр. 5-6).**

Исследования показали, что концепция бизнес-моделирования требует углубления интеграции с иными концепциями стратегического менеджмента и уточнения понятийного аппарата. На фоне описанного выше разночтения в понятиях в науке также отсутствует консенсус по соотношению бизнес-модели, стратегических целей и стратегии организации, задача по созданию чёткого алгоритма практической работы на основе этих концепций в их взаимодействии не решена. Для разрешения противоречий автор предлагает закрепить за бизнес-моделью фундаментальную роль в процессе стратегического управления на всех уровнях бизнес-моделирования, включая продуктово-рыночный (продуктово-рыночные бизнес-модели), корпоративный (корпоративная бизнес-модель) и холдинговый уровень (бизнес-модель холдинга). Уровни бизнес-моделирования определяют уровни стратегического планирования и управления в целом.

Учитывая роль бизнес-модели в процессе стратегического управления и предложенное автором определение бизнес-модели, были уточнены понятия стратегических целей и стратегии:

- Стратегические цели – это максимальные результаты (экономические показатели), как вовне, так и внутри организации, которые уместны и желаемы с точки зрения лиц, наделённых правом целеполагания (собственники, руководители и др.), и могут быть достигнуты в течение горизонта планирования, отталкиваясь от выбранной бизнес-модели организации, в прогнозируемых сценариях развития рынка с учётом прогнозируемой эффективности бизнес-моделей конкурентов, и имеющихся в распоряжении организации ресурсов (персонал, время, деньги и др.).
- Стратегия организации – стратегический замысел и вытекающий из него набор соответствующих мероприятий, которые необходимы, для внедрения выбранного варианта бизнес-модели в жизнь и достижения стратегических целей организации на её основе в течение горизонта планирования в прогнозируемых сценариях развития рынка. Под стратегическим замыслом понимается основная идея стратегии – понимание, как организация будет внедрять выбранную бизнес-модель в жизнь и достигать поставленных стратегических целей на её основе с учётом прогнозируемых бизнес-моделей и стратегий конкурентов, будучи ограниченной имеющимися в её распоряжении ресурсами.

Сказанное выше позволило предложить детерминацию максимально достижимых экономических показателей организации параметрами её бизнес-модели и ограничение диапазона возможных стратегических целей. Из сказанного также вытекает допущение множественности возможных стратегических замыслов и соответствующих стратегических мероприятий для воплощения выбранной бизнес-модели в жизнь и достижения стратегических целей на её основе. В свою очередь, этот тезис позволяет предложить концепцию бизнес-моделирования как объединяющую основу для ведущих теорий стратегии (RBV, TCE, школы позиционирования М. Портера и др.), снимая противоречия между ними в понимании сути эффективной стратегии. Предложение находится в русле научной работы, которая проводится в рамках стратегического менеджмента в целом – концепции, составляющие стратегический менеджмент, регулярно трансформируются, а стратегия – это феномен, который описывается нарративом в рамках определенного дискурса, понимание стратегии постоянно изменяется.

В диссертации также предложен комплекс верхнеуровневых «рутин» в рамках наблюдающейся в науке работы по интеграции бизнес-моделирования и КДС (прим.: рутины – термин в КДС). Выделены следующие верхнеуровневые «рутины»: бизнес-моделирование (создание, изменение/инновация бизнес-модели), стратегическое целеполагание, разработка стратегии, управление бизнес-моделью и стратегией (внедрение бизнес-модели и реализация стратегии, в т.ч. их корректировка).

Уточнённое место бизнес-моделирования упорядочивает систему стратегического менеджмента, обеспечивает формирование у организации

динамической способности к инновации бизнес-моделей и служит теоретической базой для разработки инструментария.

**3. Отталкиваясь от теоретических находок, предложено развитие инструментария бизнес-моделирования организации … (полное описание – стр. 6-7).**

Разработанный инструментарий характеризуется охватом всех ключевых факторов внешней и внутренней бизнес-среды (рынок, конкуренты, факторы окружения, бизнес-процессы) и возможностью сравнения показателей рассматриваемых вариантов бизнес-модели организации с учётом бизнес-моделей конкурентов. Инструменты (рисунок 3) обеспечивают сбор данных, необходимых для количественного прогнозирования экономической результативности рассматриваемых вариантов бизнес-модели.




Рисунок 3. Инструменты бизнес-моделирования для стратегического управления организацией. Источник*:* разработано автором

**Инструмент «Объём и сложность рынка – 1»** – предназначен для моделирования и прогнозирования рынка. Представляет собой аналитико-прогностический инструмент, с помощью которого выполняется моделирование и прогнозирование рынка и его частей. Инструмент исходит из дискретного подхода к моделированию, анализу и прогнозированию рынка. Рынок рассматривается не как монолитное целое, а как набор отдельных частей, именуемых рыночными кластерами (не путать с понятием кластера у М. Портера). Под рыночным кластером понимается совокупность клиентов, приобретающих продукт (товар, услуга) на заданной территории, чьи ключевые предпочтения в механизме принятия решения о покупке совпадают (напр., приемлемый диапазон цен, ключевые требования к качественным и функциональным особенностям продукта, способу выполнения покупки и т.п.). В рамках кластеризации рынка устанавливается не менее трёх ценовых диапазонов (низкая, средняя, высокая цена)

и одна или две дополнительные характеристики, отражающие клиентские предпочтения (в каждой – не менее двух переменных). Таким образом, согласно требованиям инструмента, любой рынок включает не менее 6 кластеров. Наблюдения показывают, что каждый рыночный кластер обладает собственными уникальными объёмами в натур. и денежн. выражении в базовом году и динамикой этих объёмов в прогнозируемом году. Соответственно, моделирование и прогнозирование рынка в рамках инструмента выполняется отдельно по кластерам – анализируются ключевые характеристики (объёмы в натур. и денежн. выражении, прямые затраты, маржа и цены игроков, их средневзвешенные значения в кластерах и др.) в базовом году, а также погодичное прогнозирование динамики этих показателей в течение горизонта прогнозирования. Прогнозирование динамики рынка в целом выполняется, отталкиваясь от прогнозов в рыночных кластерах.

Предложенный дискретный подход к моделированию и прогнозированию даёт необходимые для бизнес-моделирования данные, чья точность превышает точность данных, полученных в рамках монолитных подходов к прогнозированию рынка. Результаты выполнения инструмента используются в экономико-математической прогностической модели.

Все последующие инструменты выполняются для каждого рыночного кластера (параллельное выполнение ветвей инструментов).

**Инструмент «Объём и сложность рынка – 2»** – предназначен для прогнозирования перечня внешних факторов макро- и микросреды, влияющих на сложность продаж продукции организации в рыночном кластере (на рынке). Учитывает макро- и микроэкономические факторы, в этом его ключевое отличие от инструмента PEST.

**Инструмент «Рыночные риски»** – предназначен для прогнозирования перечня рисков, которые могут негативно повлиять на объём продаж организации в рыночном кластере (на рынке). Учитываются риски из трёх источников: конкуренты в кластере; все виды поставщиков; клиенты в кластере.

**Инструмент «Индекс удовлетворённости клиентов»** – предназначен для оценки и прогнозирования удовлетворённости клиентов в рыночном кластере (на рынке). В отличие от классической американской методики (ACSI), автором предложена дискретная структура инструмента, включающая три субиндекса удовлетворенности (CSI): продуктом, сопутствующими процессами и персоналом. Данное разделение позволяет изолированно отслеживать реакцию клиентов и точно выявлять источники проблем, не смешивая их между собой.

**Инструмент «Индекс силы бренда»** – предназначен для оценки и прогнозирования силы бренда в рыночном кластере (на рынке). Основывается на концепции «Brand Equity» (капитал бренда). Научной новизной является авторская методика измерения данного индекса через сопряжение шести характеристик: узнаваемость бренда без подсказки; декларируемая лояльность к бренду; воспринимаемый CSI продукта; воспринимаемый CSI сопутствующих процессов; воспринимаемый CSI персонала и чёткое эмоциональное позиционирование.

**Инструмент «Здоровье продуктового портфеля»** – предназначен для оценки и прогнозирования состояния продуктового портфеля и продуктовой группы в рыночном кластере (на рынке), а также состояния продуктового портфеля

организации в целом. В декартовой системе координат строится матрица, где ось абсцисс отражает долю продукта (или продуктовой группы) в выручке, а ось ординат – динамику продаж. В зависимости от положения объекты распределяются по 7 зонам, границы между которыми определяются спецификой отрасли: «мёртвая зона»; «лёгкий рост»; «большие надежды»; «наше будущее»; «продукты-кормильцы»; «лёгкая паника»; «всё пропало». Дополнительно в матрице визуализируется прибыльность (удельная валовая прибыль) каждого анализируемого продукта (продуктовой группы).

**Инструмент «Матрицы сравнительного анализа и прогнозирования эффективности бизнес-процессов»** – предназначен для анализа и сравнительного прогнозирования эффективности бизнес-процессов и характеристик организации в сравнении с конкурентами в рыночном кластере. Инструмент выполняется по матрицам-проекциям (каждая матрица – отдельный блок бизнес-процессов или характеристик). Минимальный перечень включает следующие матрицы: качество работы с клиентами; маркетинг и дистрибуция; продуктовый портфель; производство и сопроводительные процессы; эффективность управления и персонал. С целью учёта отраслевой специфики, возможно добавление дополнительных матриц, например R&D (научные исследования и разработки).

Все инструменты выполняются сценарно (как минимум: основной, оптимистический и пессимистический сценарии) в форматах прогнозирования «текущая бизнес-модель» (англ.: As Is) и «новая бизнес-модель» (англ.: To Be) по своей организации и конкурентам кластере. Это даёт возможность разработки различных вариантов бизнес-модели в сравнении с бизнес-моделями конкурентов.

В таблице 1 демонстрируются основные экономические показатели, прогнозируемые с помощью предложенного инструментария в привязке к элементам бизнес-модели согласно авторскому определению.

Таблица 1

Элементы бизнес-модели, предложенный инструментарий и основные экономические показатели

| Элементы бизнес-модели | Предложенный инструментарий и прогнозируемые показатели |
|---|---|
| **1) целевой рынок**<br><br>**2) продуктовый портфель** | **Объём и Сложность Рынка – 1:**<br>• объёмы рынка в натур. и денежн. выражении;<br>• объёмы продаж и выручка игроков на рынке;<br>• доли игроков в объёме рынка в натур. и денежн. выражении;<br>• количество клиентов на рынке;<br>• количество клиентов у игроков на рынке;<br>• рентабельность продаж игроков на рынке;<br>• средняя рентабельность продаж на рынке;<br>• объём совокупной валовой прибыли на рынке;<br>• другие показатели, характеризующие игроков и рынок. |

| | |
|---|---|
| | **Здоровье продуктового портфеля:**<br>• состояние продуктовой группы и продуктового портфеля. |
| **3) целевая рыночная ниша (рыночные кластеры)** | **Объём и Сложность Рынка – 1:**<br>те же показатели, что для элементов «целевой рынок» и «продуктовый портфель», но в отношении «целевой рыночной ниши», а также:<br>• среднегодовые цены на продукцию игроков в кластерах;<br>• среднегодовые составляющие себестоимости продукции игроков в кластерах (прямые затраты);<br>• средняя величина суммарной закупки в натуральном выражении среднестатистическим клиентом в кластерах за год.<br>• другие показатели, характеризующие игроков и кластеры.<br>**Объём и Сложность Рынка – 2:**<br>• макро- и микроэкономические факторы, влияющие на сложность продаж продукции организации в кластере.<br>**Рыночные риски:**<br>• риски в кластере от: конкурентов, всех видов поставщиков, кроме персонала, клиентов.<br>**Индекс силы бренда:**<br>• сила бренда. |
| **4) способ и технологические особенности производства**<br><br>**5) способы и каналы продаж** | **Рыночные риски:**<br>• риски от персонала.<br>**Индекс удовлетворённости клиентов:**<br>• удовлетворённость продуктом;<br>• удовлетворённость сопутствующими процессами;<br>• удовлетворённость персоналом.<br>**Матрицы сравнительного анализа и прогнозирования эффективности бизнес-процессов:**<br>• сравнительный прогноз эффективности бизнес-процессов / характеристик, а также любые варианты изменений в рамках вариативного бизнес-моделирования (качество работы с клиентами; маркетинг / дистрибуция; продуктовый портфель; производство и сопроводительные процессы; эффективность управления / персонал). |

Источник: составлено автором

**4. Предложена экономико-математическая прогностическая модель, обеспечивающая сценарное прогнозирование экономических показателей рассматриваемых вариантов бизнес-модели организации и нахождение варианта, демонстрирующего максимальные показатели (объём продаж в натуральном выражении, выручка, доли в объёмах рынка в натуральном и денежном выражении) ... (полное описание – стр. 7).**

В отличие от других прогностических моделей в менеджменте, предложенная экономико-математическая прогностическая модель предназначена для прогнозирования экономических показателей, обеспечиваемых бизнес-моделью. В модели используются данные из описанного выше инструментария (прогнозируемые объёмы рыночных кластеров и рынка, макро- и микроэкономические факторы, оценки бизнес-процессов и др.), а также экспертные оценки значимости этих факторов. Модель позволяет выбрать целевой вариант бизнес-модели, обеспечивающий организации максимальные экономические показатели. Отличительная черта модели – возможность сравнения альтернативных вариантов бизнес-модели организации с бизнес-моделями конкурентов. В отличие от существующих подходов, ограниченных в основном качественными оценками эффективности вида «лучше/хуже», предложенная модель обеспечивает количественное прогнозирование экономических показателей. Целевая функция модели – достижение максимального объёма продаж в натуральном выражении, выручки, долей на рынке.

Модель выполняет сценарное прогнозирование для своей организации и конкурентов в рыночном кластере в 2 форматах: «текущая бизнес-модель» (As Is) и «новая бизнес-модель» (To Be). Формат «новая бизнес-модель» обеспечивает количественную оценку эффективности любых альтернативных вариантов бизнес-модели. Визуализация модели представлена на рисунке 4.




Рисунок 4. Визуализация экономико-математической прогностической модели.
Источник: разработано автором

Факторы, которые переносятся в модель из ранее представленных инструментов, делятся на группы: факторы роста – факторы, способствующие росту продаж организации в кластере, факторы падения – факторы, вызывающие падение продаж организации в кластере (мешают росту продаж). Вместе с факторами в модель переносятся выставленные им оценки. Отдельно в модели факторам выставляются оценки их значимости для организации.

Для каждой организации в рыночном кластере вычисляется Индекс соотношения факторов роста и факторов падения = Индекс автономной эффективности бизнес-модели организации в кластере ($I_{\frac{\text{ФР}}{\text{ФП}}\text{прогн},i,j}$):

$$I_{\frac{\text{ФР}}{\text{ФП}}\text{прогн},i,j} = \frac{I_{\text{ФРпрогн},i,j}}{I_{\text{ФПпрогн},i,j}} \quad 1),$$

где $I_{\text{ФРпрогн},i,j}$ – прогнозируемый индекс факторов роста *i-й* организации в *j-м* рыночном кластере, $I_{\text{ФПпрогн},i,j}$ – прогнозируемый индекс факторов падения *i-й* организации в *j-м* кластере.

Указанный индекс является определяющим фактором в целевой функции модели (максимизация объёма продаж).

Вычисляется коэффициент конкурентной борьбы в кластере ($Z_{\text{прогн},j}$):

$$Z_{\text{прогн},j} = \frac{Q_{\text{прогн},j}}{\sum_{i=1}^{T}\left(Q_{\text{баз},i,j} \text{ x } I_{\frac{\text{ФР}}{\text{ФП}}\text{прогн},i,j}\right)} \quad 2),$$

где $Q_{\text{прогн},j}$ – прогнозируемый объём *j-го* кластера в натуральном выражении в прогнозируемом году; $Q_{\text{баз},i,j}$ – объём продаж *i-й* организации в *j-м* кластере в натуральном выражении в базовом году; $T$ – количество организаций в *j-м* кластере. Эти показатели вычисляются ранее в инструменте «Объём и сложность рынка – 1».

Рассчитываются показатели организации в рыночном кластере в прогнозируемом году: объём продаж ($Q_{\text{прогн},i,j}$), выручка ($V_{\text{прогн},i,j}$), доля в объёме рыночного кластера в натуральном ($L_{\text{прогн},i,j}$) и денежном ($S_{\text{прогн},i,j}$) выражении, динамика доли организации в объёме кластера в натуральном ($\text{ДДК}^{\text{натур}}_{\text{прогн},i,j}$) и денежном ($\text{ДДК}^{\text{ден}}_{\text{прогн},i,j}$) выражении. Расчёт показателей $\text{ДДК}^{\text{натур}}_{\text{прогн},i,j}$ и $\text{ДДК}^{\text{ден}}_{\text{прогн},i,j}$ служит основой для оценки сравнительной эффективности бизнес-модели в рыночном кластере. Рост обеих долей свидетельствует об эффективности бизнес-модели на фоне конкурентов даже при условии, что индекс её автономной эффективности ($I_{\frac{\text{ФР}}{\text{ФП}}\text{прогн},i,j}$) <1.

Агрегирование данных по всем рыночным кластерам позволяет сформировать прогнозные экономические показатели организации на рынке. На основании прогнозируемой динамики долей в объёмах рынка в натуральном ($\text{ДДР}^{\text{натур}}_{\text{прогн},i}$) и денежном выражении ($\text{ДДР}^{\text{ден}}_{\text{прогн},i}$) делается вывод о сравнительной эффективности бизнес-модели на рынке в целом.

В работе предложено методическое обеспечение расчётов и способы настройки экономико-математической модели: проверка согласованности экспертных оценок, нормализация данных, стохастическое имитационное моделирование и интервальная оценка неопределённости прогноза.

**5. Предложен алгоритм выбора бизнес-модели на всех уровнях бизнес-моделирования (продуктово-рыночном, корпоративном, холдинговом) с учётом характеристик бизнес-модели и таких количественных показателей, как возврат на вложенные в создание бизнес-модели инвестиции и индексы динамики долей организации на рынке.**

В исследовании сформулирован набор характеристик, которыми должна обладать бизнес-модель на продуктово-рыночном, корпоративном и холдинговом уровне бизнес-моделирования: гибкость, эластичность (устойчивость, сопротивляемость, резистентность), выносливость, сжимаемость/регенеративность, масштабируемость.

Целевой (рекомендуемой) бизнес-моделью предлагается считать вариант, обеспечивающий в рассматриваемом году максимальную динамику долей на рынке (в натуральном и денежном выражениях) с учётом оценок характеристик бизнес-модели и показателей возврата инвестиций, вложенных в её разработку и реализацию (ROI), при условии приемлемости параметров рыночной среды. Соответственно, предложен алгоритм выбора целевой (рекомендуемой) бизнес-модели на всех уровнях бизнес-моделирования.

Алгоритм выбора бизнес-модели на продуктово-рыночном уровне бизнес-моделирования (для рассматриваемого ПРС) – целевой бизнес-моделью в рассматриваемом году предлагается считать вариант, который имеет максимальный Индекс выбора продуктово-рыночной бизнес-модели ($\text{ИндексВБ}^{\text{ПРС}}_{\text{прогн},i}$):

$$\text{ИндексВБ}^{\text{ПРС}}_{\text{прогн},i} = \text{ИндексХБМ}_{\text{прогн},i} \text{ x } 0{,}2 + \text{Индекс}ROI^{\rightarrow\text{балл}}_{\text{прогн},i} \text{ x } 0{,}4 + \text{ИндексДДР}^{\text{натур}\rightarrow\text{балл}}_{\text{прогн},i} \text{ x } 0{,}2 + \text{ИндексДДР}^{\text{ден}\rightarrow\text{балл}}_{\text{прогн},i} \text{ x } 0{,}2 \quad (3),$$

где $\text{ИндексХБМ}_{\text{прогн},i}$ – Индекс характеристик бизнес-модели *i-й* организации на рынке в рассматриваемом году; $\text{Индекс}ROI^{\rightarrow\text{балл}}_{\text{прогн},i}$ – Индекс коэффициента возврата инвестиций *i-й* организации на рынке в рассматриваемом году; $\text{ИндексДДР}^{\text{натур}\rightarrow\text{балл}}_{\text{прогн},i}$ – Индекс динамики доли *i-й* организации в объёме рынка в натур. выражении; $\text{ИндексДДР}^{\text{ден}\rightarrow\text{балл}}_{\text{прогн},i}$ – Индекс динамики доли *i-й* организации объёме рынка в ден. выражении. Весовые значения отражают значимость показателя. В зависимости от специфики отрасли и организации весовые значения могут изменяться. Их сумма должна составлять 1 (100%).

Целевой является бизнес-модель с наибольшим $\text{ИндексВБ}^{\text{ПРС}}_{\text{прогн},i}$.

Алгоритм выбора бизнес-модели на корпоративном уровне бизнес-моделирования – целевой бизнес-моделью признаётся бизнес-модель с наибольшим Индексом выбора корпоративной бизнес-модели ($\text{ИндексВБ}^{\text{корп}}_{\text{прогн},i}$):

$$\text{ИндексВБ}^{\text{корп}}_{\text{прогн},i} = \sum_{n=1}^{N} \text{ИндексВБ}^{\text{ПРС}}_{\text{прогн},i,n} \quad (4),$$

где $n$ – продуктово-рыночное сочетание (ПРС) *i-й* организации, для которого выполнялось бизнес-моделирование на продуктово-рыночном уровне; $N$ – количество ПРС у *i-й* организации в рассматриваемом году.

Алгоритм выбора бизнес-модели на холдинговом уровне бизнес-моделирования – целевой бизнес-моделью признаётся бизнес-модель с наибольшим Индексом выбора холдинговой бизнес-модели ($\text{ИндексВБ}^{\text{холдинг}}_{\text{прогн}}$):

$$\text{ИндексВБ}_{\text{прогн}}^{\text{холдинг}} = \sum_{i=1}^{I} \text{ИндексВБ}_{\text{прогн},i}^{\text{корп}} \quad 5),$$

где $I$ – количество организаций в холдинге в рассматриваемом году.

Если на любом из уровней бизнес-моделирования несколько альтернатив остаются привлекательными, варианты, уступающие другим по нескольким параметрам, отсекаются. Финальный выбор совершается из оставшегося подмножества примерно эффективных решений. При сравнительном анализе бизнес-моделей на корпоративном и холдинговом уровнях учитывается, что масштабирование структуры в каком-то варианте – увеличение числа ПРС или дочерних организаций – автоматически завышает индекс выбора бизнес-модели. Для корректного сопоставления таких вариантов в расчёты вводится соответствующая поправка.

Представленный в исследовании методический комплекс бизнес-моделирования и его связь с определением бизнес-модели показаны на рисунке 5.

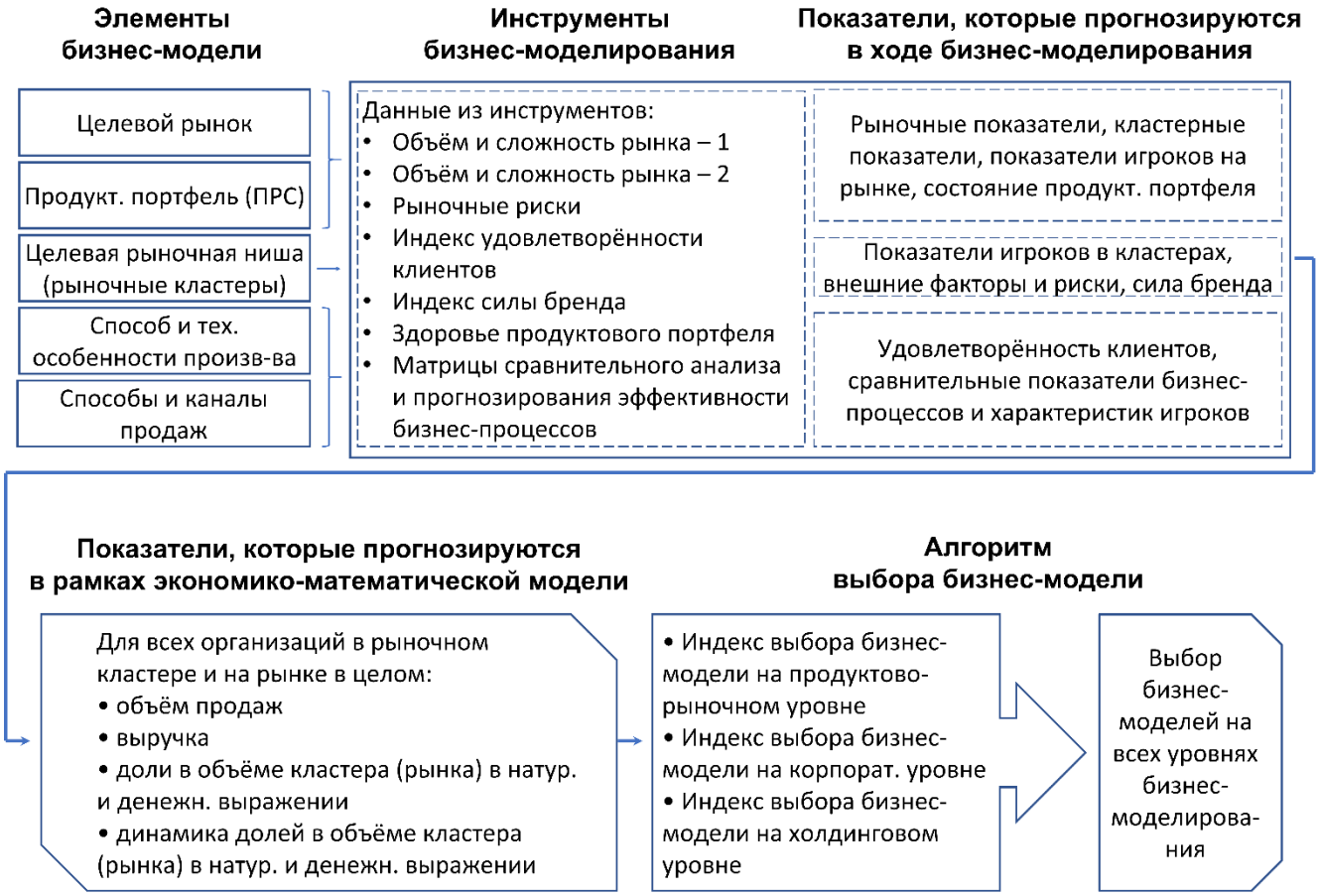


Рисунок 5. Методические комплекс бизнес-моделирования и его связь с определением бизнес-модели. Источник: разработано автором

В таблице 2 представлены некоторые результаты применения инструментария бизнес-моделирования согласно справкам о внедрении.

Таблица 2

Результаты применения инструментария бизнес-моделирования согласно справкам о внедрении

| |
|---|
| **ООО «Гринвич», Москва:**<br>▪ открыт новый филиал в Люберцах без пропорционального роста управленческих расходов;<br>▪ запущены высокомаржинальные программы, увеличен средний чек;<br>▪ рост количества повторных визитов и положительных отзывов пациентов;<br>▪ минимизированы риски при запуске новых услуг, сокращены сроки окупаемости. |
| **ООО «ИнфоСервис Групп», Санкт-Петербург:**<br>▪ тестирование новой бизнес-модели проводилось в 2022 г., были достигнуты цели по оптимистическому сценарию;<br>▪ консолидированные результаты по выручке: в 2023 г. – согласно оптимистическому сценарию, в 2024 г. – выше пессимистического на 15%, ниже основного на 5,8%.<br>▪ рост выручки по результатам 2023-2024 по сравнению с 2022 – 275%, рентабельность продаж по прямым затратам – 62,46%, рентабельность EBIDTA – 19,65%, рентабельность по чистой прибыли – 11,63%. |
| **ООО «И Графика», Ульяновск:**<br>▪ выручка бизнес-направления «Архитектурное 3D-моделирование и визуализация» – 110 млн. рублей (2025 г.);<br>▪ чистая прибыль – 14 млн. рублей (2025 г.);<br>▪ темпы роста компании превысили среднеотраслевые показатели, доля компании в целевых рыночных кластерах выросла на 2,5%;<br>▪ выделено новое высоко маржинальное направление с растущей долей в выручке (2025 г. – 30%, 5 месяцев 2026 г. – 35%) и маржинальностью на 20% выше, чем по другим направлениям;<br>▪ по итогам 5 месяцев 2026 г. выручка выросла на 15% по сравнению с аналогичным периодом 2025 г., чистая прибыль демонстрирует положительную динамику. |
| **ООО «Дента Класс», Воронеж:**<br>▪ рост доли пациентов, пришедших по рекомендации, до 46,4% в 2025 г. (2023 – 28%);<br>▪ рост удержания пациентов до 50% в 2025 г. (2024 – 44%), перезапись – 60% (максимальные значения за весь период наблюдений);<br>▪ диагностика проблемных направлений – выявлены критические зоны;<br>▪ оценка эффективности бизнес-модели, отказ от преждевременного масштабирования в 2026-2027 гг. |
| **АО «Кампес», Ленинградская обл.:**<br>▪ общий экономический эффект – 41,9 млн. руб. |
| **РУП «Главное управление капитального строительства» Управления делами Президента Республики Беларусь, 2025 г.:**<br>▪ рост выручки 2025/2023 гг. на 8,5%;<br>▪ рост чистой прибыли, 2025/2023 гг. на 14,2%;<br>▪ рост доли рынка (натур. выр.), 2025/2023 гг. на 13%;<br>▪ рост доли рынка (ден. выр.), 2025/2023 гг. на 13%. |

Источник: составлено автором

## III. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Работа посвящена решению научной проблемы развития инструментария бизнес-моделирования для стратегического управления организацией. В ходе исследования установлено, что присутствующие в науке разночтения в понятиях бизнес-модели и стратегии, отсутствие понимания уровней бизнес-моделирования, неясность взаимодействия бизнес-модели, стратегии и стратегических целей, а также неопределённость соотношения бизнес-моделирования с иными концепциями стратегического менеджмента ведут к тому, что в практике и теории отсутствуют как комплексный инструментарий, основанный на количественном подходе к разработке и прогнозированию экономической эффективности вариантов бизнес-модели, так и алгоритм нахождения её целевого варианта.

В ходе диссертационного исследования получены следующие основные результаты:

1. Исследовано и уточнено понятие бизнес-модели организации, определены уровни бизнес-модели.
2. Проведён сравнительный анализ существующих методических подходов и прикладного инструментария бизнес-моделирования.
3. Определено место концепции бизнес-моделирования в системе стратегического менеджмента, в т.ч. предложено сопряжение бизнес-модели, стратегии и стратегических целей.
4. Разработан комплексный практический инструментарий, базирующийся на количественном подходе, и позволяющий осуществлять сценарное проектирование альтернативных вариантов бизнес-модели.
5. Предложена экономико-математическая прогностическая модель, обеспечивающая сценарное прогнозирование экономических показателей альтернативных бизнес-моделей и определение варианта, максимизирующего объём продаж в натуральном выражении, выручку, а также рыночные (кластерные) доли в натуральном и денежном выражении. Модель позволяет прогнозировать не только автономную, но и сравнительную с конкурентами эффективность оцениваемых вариантов, что обеспечивает поиск наилучших решений с точки зрения конкурентной борьбы.
6. Разработан алгоритм выбора целевой бизнес-модели для стратегического управления организацией на продуктово-рыночном, корпоративном и холдинговом уровнях.

Практическая ценность разработанных теоретических положений, прикладного инструментария, экономико-математической прогностической модели и алгоритма выбора бизнес-модели подтверждаются справками о внедрении, публикациями в рецензируемых изданиях из перечня ВАК и БД Scopus (Q2). Результаты исследования также отмечены победой авторской монографии в номинации «Лучшая книга российского автора» на конкурсе «Деловая книга года в России – 2024».

Реализованный количественный подход открывает возможность интеграции с системами искусственного интеллекта для автоматизации задач бизнес-моделирования. Кроме того, разработанный инструментарий обладает

потенциалом применения в государственном управлении для построения отраслевых прогностических систем, обеспечивающих моделирование и прогнозирование экономических показателей отдельных отраслей и народного хозяйства в целом.

## IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

**Публикации в научных изданиях, индексированных в БД Scopus**

1. Gonzalez, A.J. Building organisational strategic resilience through leadership, design thinking, and business modelling / A.J. Gonzalez, A.A. Kolyada // International Journal of Business and Emerging Markets. – 2026. – Vol. 18, No. 5. – P. 1-26. DOI: 10.1504/IJBEM.2026.151716.
2. Gonzalez Rodriguez, A.J. An analysis of kitchen manufacturers in the Curaçao Market by applying Kolyada's Business Modeling and Strategic Planning Methodology / A.J. Gonzalez Rodriguez, A.A. Kolyada // BioProducts Business. – 2025. – Vol. 10, No. 3. – P. 29-50. – ISSN 2378-1394. – DOI: https://doi.org/10.22382/bpb-2025-003.

**Научные статьи в зарубежных изданиях, индексированных в БД Web Of Science**

3. Babanova, Y. The Main Features Of Strategic Business Consulting In The Conditions Of Digital Economy / Y. Babanova, A. Dolinskaia, A. Kolyada // 12th International Technology, Education And Development Conference (INTED) Mar 05-07, 2018 – Valencia, Spain, 2018. – P. 81-90. ISBN:978-84-697-9480-7. ISSN: 2340-1079. WOS:000447408800012. URL: https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000447408800012.
4. Babanova, Y. Top Management Training Programme For Development And Evaluation Of Corporate Culture In Modern Enterprises / Y. Babanova, A. Dolinskaia, A. Kolyada // 12th International Technology, Education And Development Conference (INTED) Mar 05-07, 2018 – Valencia, Spain, 2018. – P. 853-859. ISBN:978-84-697-9480-7. ISSN: 2340-1079. WOS: 000447408800123. URL: https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000447408800123.

**Публикации в научных изданиях, рекомендуемых ВАК России (категории К1 и К2, научная специальность 5.2.6 Менеджмент)**

5. Абрамчук, А.Н. Настройка корпоративной культуры в соответствии с бизнес-моделью, целями и стратегией организации на примере отрасли камнеобработки / А.Н. Абрамчук, А.А. Коляда // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 5. – С. 2365-2382. – DOI 10.18334/epp.14.5.120777. – EDN WIOHZV.
6. Абрамчук, А.Н. Моделирование рынка для разработки эффективной бизнес-модели компании (на примере рынка плитки из известняка Г. Санкт-Петербург) / А.Н. Абрамчук, И.Ю. Ляшенко, А.А. Коляда // Экономические науки. – 2024. – № 233. – С. 22-31. – DOI 10.14451/1.233.22. – EDN IXMZZI.
7. Абрамчук, А.Н. Рыночная ниша как элемент превосходной бизнес-модели в рамках стратегического менеджмента (на примере рынка плитки из известняка) / А.Н. Абрамчук, И.Ю. Ляшенко, А.А. Коляда // Экономические науки. – 2024. – № 234. – С. 583-592. – DOI 10.14451/1.234.583. – EDN YDUVXI.
8. Коляда, А.А. Методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования её экономической эффективности / А.А. Коляда, Ю.О. Плехова // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 8(184). – С. 101-112. – DOI: 10.24158/tipor.2023.8.12. – EDN JWIWXI.
9. Коляда, А.А. Определение понятия бизнес-модели и требований к нему в целях стратегического менеджмента организации / А.А. Коляда, Ю.О. Плехова // Вестник

Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2024. – № 1(73). – С. 7-16. – DOI 10.52452/18115942_2024_1_7. – EDN SHKXJB.

10. Коляда, А.А. Обзор научных работ по инновации бизнес-модели, гипотеза мультиуровневости бизнес-модели / А.А. Коляда // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 3. – С. 13. – EDN BDJBEA.

11. Коляда, А.А. Теория мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели, бизнес-моделирование и инновация бизнес-модели в стратегическом менеджменте / А.А. Коляда // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 4. – DOI: 10.15862/60ECVN424. – EDN NGZCFJ.

12. Коляда, А.А. Обзор научных работ по соотношению бизнес-модели, стратегических целей и стратегии организации / А.А. Коляда // Kant. – 2024. – № 4(53). – С. 5-13. – DOI: 10.24923/2222-243X.2024-53.1. – EDN AARXOK.

13. Коляда, А.А. Верхнеуровневые рутины в стратегическом менеджменте: интеграция концепции динамических способностей и бизнес-моделирования / А.А. Коляда, Ю.О. Плехова // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 4. – С. 50-57. – EDN MKWFWF.

14. Коляда, А.А. Некоторые тезисы теории мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели. Часть 1 / А.А. Коляда // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23, № 3. – С. 54-68. – DOI 10.24147/1812-3988.2025.23(3).54-68. – EDN KSKVPJ.

15. Коляда, А.А. Некоторые тезисы теории мультиуровневой природы (мультиуровневости) бизнес-модели. Часть 2 / А.А. Коляда // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 23, № 4. – С. 45-59. – DOI 10.24147/1812-3988.2025.23(4).45-59. – EDN KRYAEN.

16. Коляда, А.А. Применение индекса удовлетворенности клиентов (CSI) в бизнес-моделировании, стратегическом планировании и стратегическом менеджменте / А.А. Коляда // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2025. – № 11(253). – С. 93-105. – EDN XSHEKF.

17. Коляда, А.А. Алгоритм выбора бизнес-модели на различных уровнях бизнес-моделирования / А.А. Коляда // Экономическое развитие России. – 2026. – Т. 33, № 7. – С. 127-131. – EDN ATTPMA.

18. Петровец, Е.А. Стратегический менеджмент в государственном управлении России и ОАЭ - путь от невозможного к возможному / Е.А. Петровец, А.А. Коляда // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 11. – С. 566-57.

19. Kolyada, A.A. Strategic Goals in the Field of Safety and Security, Characteristics of a Business Model / A.A. Kolyada, R.A. Buzunov // International Scientific Journal. – 2025. – No. 3(103). – P. 91-115. – DOI: 10.34286/1995-4638-2025-103-3-91-115. – EDN BDANIR.

20. Steffen, R. Corporate Culture Health in a company on the Russian market / R. Steffen, A.A. Kolyada // Discussion. – 2024. – No. 12(133). – P. 249-257. – DOI: 10.46320/2077-7639-2024-12-133-249-257. – EDN: BKLZJF.

21. Steffen, R. Business modelling for producing companies in Russia / R. Steffen, A.A. Kolyada // Financial Markets and Banks. – 2025. – No. 2. – P. 400-404. – EDN: VKGPVH.

**Научные монографии, включённые в РИНЦ**

22. Коляда, А.А. Маркетинг, который работает: создание эффективной маркетинговой стратегии в отечественных условиях / А.А. Коляда. – Минск: ООО «Издательство Гревцова», 2006. – 240 с. – ISBN 985-6826-01-2. – EDN AXZIOE.

23. Коляда, А.А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия / А.А. Коляда. – Нижний Новгород: Издательство Бизнес-школы EMAS, 2014. – 176 с. – ISBN 978-5-600-00382-8. – EDN GWELIG.

24. Коляда, А.А. Следующий уровень: стратегический менеджмент новой эпохи: Как построить эффективную бизнес-модель и разработать эффективную стратегию для роста вашей компании / А.А. Коляда. – Москва: ООО «Альпина ПРО», ООО «Евразийская школа менеджмента и администрирования», 2023. – 616 с. – EDN FUTPBY.

**Научные статьи в других изданиях РИНЦ**

25. Коляда, А.А. Формирование корпоративной культуры, соответствующей бизнес-модели организации / А.А. Коляда, Ю.О. Плехова // Мир труда в XXI веке: состояние и динамика человеческого капитала : Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Москва, 20 сентября 2023 года. – Москва: Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений», 2023. – С. 157-161. – EDN IUVVWM.

26. Коляда, А.А. Увеличение рыночной доли организации на основе совершенствования её бизнес-модели / А.А. Коляда // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 84-87. – EDN KHYYZZ.

27. Коляда, А.А. Расчёт себестоимости продукции в управленческом учёте в целях бизнес-моделирования, моделирования целевого рынка и стратегического менеджмента / А.А. Коляда // Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета : Сборник научных статей по материалам VI Всероссийской научно-практической конференции: в 2 томах, Нижний Новгород, 23 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 87-91. – EDN DENMRV.

28. Коляда, А.А. Создание и валидирование экономико-математической прогностической модели в бизнес-моделировании и стратегическом менеджменте / А.А. Коляда // Технологии менеджмента в современной экономике: тенденции и перспективы: Материалы V Международной научной конференции. В 3-х томах, Ростов-на-Дону, 13–15 марта 2025 года. – Ростов-на-Дону - Таганрог: Южный федеральный университет, 2025. – С. 188-196. – EDN HZTXZQ.

29. Коляда А.А. Характеристики и алгоритм выбора бизнес-модели / А.А. Коляда // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам XII Всероссийской научно-практической конференции, 12 ноября 2025 г. – Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2025. – С. 107-111.

**Научные статьи в других зарубежных изданиях**

30. Muzembe, S. Adaptive Leadership, Business Modeling, and Strategic Resilience: Navigating Organizational Challenges in a VUCA World / S. Muzembe, A.A. Kolyada // TWIST. – 2025. – Vol. 20, No. 1. – P. 378-385. – URL: https://twistjournal.net/twist/article/view/779.

31. Muzembe, S. Integrating the Three-Dimensional Leadership Model into Business Modeling, Strategic Planning and Strategic Management / S. Muzembe, A.A. Kolyada // TWIST. – 2025. – Vol. 20, No. 1. – P. 386-394. – URL: https://twistjournal.net/twist/article/view/780.

32. Kolyada, A.A. Features of Applying the Customer Satisfaction Index (CSI) in Business Modelling, Strategic Planning, and Strategic Management / A. Kolyada // European Institute for Innovation Development International Conference \Actual Issues of Modern Science\. – 2025. — URL: https://search.rads-doi.org/project/10764/index. — DOI: 10.61726/8260.2025.53.34.001.