

Նորարարական բիզնես մոդելները ՀՀ տնտեսության թվայնացման համատեքստում

Մարգարյան Սոնա Ա.

*ՀՊՏՀ Բիզնես վարչարարության ամբիոնի ասիստենտ (Երևան, ՀՀ)
son.margaryan97@gmail.com*

ՀՏԳ: 338.1; **EDN:** QTECTS; **JEL:** M13, M14, O33;

DOI: 10.58587/18292437-2023.6-94

Հանգուցաբառեր. նորարարություն, բիզնես մոդել, թվայնացում, ստարտափ, նմանակում, CANVAS բիզնես մոդել, ձեռնարկատիրական շահույթ

Инновационные бизнес-модели в условиях цифровизации экономики РА

Маргарян Сона А.

Ассистент кафедры делового администрирования Армянского государственного экономического университета (Ереван, РА)

Аннотация: В статье рассмотрены проблемы развития инновационных бизнес-моделей в Республике Армения в условиях цифровой трансформации экономики. Бизнес-модели рассматривались в контексте инновационного развития и модернизации организаций в существующей цифровой среде. Были изучены основные классы инновационных бизнес-моделей, основные направления их проявления в высокотехнологичной бизнес-среде Армении и существующие проблемы. В статье инновационные бизнес-модели рассмотрены с точки зрения взаимосвязи ключевых параметров, характерных для бизнес-моделей. Особенности бизнес-модели Canvas и возможности ее локализации в Республике Армения были изучены на примере компании VIVA MTS.

Ключевые слова: инновация, бизнес-модель, стартап, имитация, канвасная бизнес-модель, коммерческая прибыль

Innovative business models in the conditions of digitization of the economy of the RA

Margaryan Sona A.

Assistant professor of the department of business administration of Armenian State University of Economics (Erevan, RA)

Abstract. In the article, the problems of the development of innovative business models in the Republic of Armenia in the conditions of the digital transformation of the economy are considered. Business models were considered in the context of innovative development and modernization of organizations in the existing digital environment. The main classes of innovative business models, the main directions of their manifestation in the high-tech business environment of Armenia and existing problems were studied. In the article, innovative business models are considered from the point of view of the relationship between key parameters characteristic of business models. The features of the Canvas business model and the possibilities of its localization in the Republic of Armenia were studied on the example of the VIVA MTS company.

Keywords: innovation, business model, startup, imitation, canvas business model, business profit

Ներածություն: Ժամանակակից շուկայական տնտեսության մեջ ցանկացած ընկերության մրցունակությունը պայմանավորված է նորարարությունների ստեղծման և շարունակական կիրառման ունակությամբ: Արդիական խնդիր է այն, թե շուկայում գործող կամ մուտքի հայտներկայացրած սկսնակ ընկերությունները նորարարություններ իրականացնելիս ինչպիսի՞ բիզնես մոդելներ են կիրառում, ի՞նչ մեխանիզմներով են ներգրավում և համակցում տարատեսակ ռեսուրսները, ինչպե՞ս են ստեղծում նոր արժեքը և կառուցում արժեստեղծման շղթաները, որոնք ապահովում են այդ ընկերության շահութաբեր գործունեությունը և կայուն դիրքավորումը՝ ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շուկաներում:

Այս ամենը վերաբերում է նորարարական ձեռնարկատիրության ոլորտին, որի ուսումնասիրությունը Հայաստանի Հանրապետության պայմաններում կարող է օգտակար լինել ինչպես այդ բնագավառի սուբյեկտների, այնպես էլ ոլորտի նկատմամբ քաղաքականության գործիքակազմեր մշակող պետական կառույցների համար: Մասնավորապես, առանձնակի հետաքրքրություն ներկայացնող հարցերի շրջանակը ընդգրկում է բիզնես մոդելների այն դասը, որը առնչվում է նորարարություններին, հատկապես՝ տնտեսության հարաճուն թվայնացման ու 5.0 արդյունաբերական տեխնոլոգիաների կիրառության պայմաններում:

Ներկա պայմաններում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների բուռն զարգացումը և արհեստական բանականության վրա հիմնված լուծումների արմատավորումը լուրջ մարտահրավերներ են պարունակում բիզնեսի կազմակերպման ու վարման ավանդական սխեմաներին: Մյուս կողմից, նորահմայտ գործոնները ինչպես նոր բիզնեսի ստեղծման ու ծավալման, այնպես էլ արդեն շուկայում արմատավորված բիզնեսների զարգացման համար հսկայական նոր հնարավորություններ են ստեղծում: Ակնհայտ է, որ ընկերությունները հարկադրված են իրենց բիզնեսի զարգացման ծրագրերը իրագործել բաց ու խիստ լարված մրցակցության պայմաններում, միևնույն ժամանակ գործել գլոբալ շուկայի խաղորդների պարտադրած խաղի կանոնների համատեքստում: Այս տեսակետից շատ կարևոր է ընտրել այնպիսի ռազմավարություն, որը թույլ կտա բիզնես գաղափարը վեր ածել կայուն արժեշոթայի ու սպահովել երկարաժամկետ շահութաբերությունը ու դիրքավորումը շուկայում:

Դեռևս 2000 թ. դեկտեմբերի 28-ին ՀՀ կառավարության կողմից ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների արդյունաբերությունը ճանաչվեց ՀՀ տնտեսության զարգացման գերակա ճյուղերից մեկը [1], 2001 թ-ին հավանությանն արժանացավ ՀՀ ինֆորմացիոն (տեղեկատվական) տեխնոլոգիաների արդյունաբերության զարգացման հայեցակարգը [2], իսկ 2008 թ-ին՝ Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացման հայեցակարգը [3]: Այս տեսակետից տեղեկատվական տեխնոլոգիաները և տնտեսության թվայնացումը դարձավ մեր տնտեսության ամենամեծ հավակնություններ ունեցող ոլորտներից, որն ապահովում է տասնյակ հազարավոր բարձրեկամտաբեր ու բարձրտեխնոլոգիական աշխատատեղեր և, ըստ էության, ՀՀ տնտեսության մեջ ամենաբարձր ավելացված արժեք ձևավորող ոլորտն է, ինչի պատճառով հայտնվել է երկրի տնտեսության զարգացման գերակա ուղղությունների ցանկում [4]: Այդ պատճառով ոլորտի ընկերությունների բիզնես մոդելների դիտարկումը, դրանց առանձնահատկությունների բացահայտումը, ինչպես նաև անհրաժեշտ լուծումների մշակումը դառնում է ոչ սմիայն գիտական, հետազոտական, այլև գործնական քաղաքականության արդիական խնդիր:

Գրականության և աղբյուրների ակնարկ:

Տնտեսագիտական գրականության մեջ «բիզնես-մոդել» հասկացության վերաբերյալ առկա է բավականին լայն ու, շատ դեպքերում՝ կամայական, իրարամերժ ընկալում և մեկնաբանություն: Մասնավորապես, տեսաբանների մի խումբ (Ռ.Ամիր, Բ. Չոտ և այլք) համարում են, որ բիզնես-մոդելը գործարարության համակարգում առկա օբյեկտիվ կապերի ամբողջությունն է

[5, էջեր 11-12], մինչդեռ որոշ այլ հետազոտողներ (Ա. Սիվիցկի և այլք) բիզնես մոդելը դիտարկում են առավելաբար որպես սուբյեկտիվ կառուցվածք [6, p.19]: Ըստ Լորենցո Մասսայի՝ բիզնես մոդելը կոմերցիոն կազմակերպության որոշակի նկարագրությունն է այն դիտանկյունից, թե այն ինչպես է գործում իր նպատակներին հասնելու (շահույթ ստանալու, շուկայի մասաբաժինը նվաճելու կամ սոցիալական նպատակներին հասնելու) տեսակետից [7, էջեր 73-74]: Կարելի է նկատել նաև, որ հետազոտողների մի սովոր խումբ բավականին տևական ժամանակ խիստ քննադատաբար էր մոտենում բիզնես-մոդել հասկացությանը: Մասնավորապես Մայքլ Պորտեթի համոզմամբ՝ «բիզնես-մոդել հասկացության սահմանումն իսկ նույնիսկ մշուշոտ գաղափար է»: Ըստ հայտնի տեսաբանի՝ այդ պարագայում «ավելի շուտ խոսքն այն մասին է, թե ինչպես է ընկերությունը վարում իր գործերը և եկամուտ ստանում, ինչը երբեմն հանգեցնում է ոչ նշգրիտ ընկալումների և մոլորությունների» [8]: Պետք է նշել սակայն, որ արժեքի ստեղծման հարցում այսօրինակ գնահատականները, որոնք գլխավոր շեշտադրումը կատարում են առաջարկի գործոնների վրա, ըստ էության բխում են բիզնեսի վարման ավանդական պատկերացումներից: Խոսքն այն մասին է, որ տվյալ դեպքում համարվում է, որ արժեքը ստեղծում է բացառապես ֆիրման (ձեռներեցը), իսկ սպառողները պարզապես օգտվում են նրա ստեղծած պրոդուկտից:

Տեսաբանների շրջանում բիզնես մոդելի էության ընկալման հարցում առկա է մոտեցման նաև այլ կտրվածք. հետազոտողների մի մասը (Բ.Բադեն-Ֆյուլլեր, Վ.Մանչեմարին և այլք) [9, էջեր 419-420] բովանդակային առումով այդ հասկացությունը ներկայացնում են որպես իրական պատճառական կապերի համակարգ, ընդ որում՝ դրանք կապակցելով կազմակերպության գոյատևման նպատակների հետ, մյուսները (Ռ.Դյուրան, Լ.Պաոլելա) այն նույնացնում են տարաբնույթ սուբյեկտների վերացական վարքագծային կադապարների հետ [10, էջ 1112]: Հեղինակների մեկ այլ խումբ (Ա.Օսթերվալդեր, Յ.Պինյե) բիզնես մոդելների զարգացումը կապում է ընկերությունների ղեկավարության կողմից ֆիրմայի ներքին և արտաքին միջավայրերի գործոնները համադրելու ունակության [11, էջ 14], ինչպես նաև արժեշոթաների կառուցման և արժեքի մեծացման ակտիվության հետ (Դ.Տեսսե) [12, էջեր 175-176]:

Տնտեսագիտական գրականության մեջ բիզնես մոդելների վերաբերյալ առկա տեսակետների բազմազանությունը կարելի է դասակարգել ու վերլուծել նաև գործարար ծրագրերի և ներդրումների ռազմավարական ազդեցությունների գնահատման համատեքստում: Այս տեսա-

կետից տեսաբանների մի խումբ հակված է բիզնես մոդելները գնահատել որպես շուկայում բիզնեսի ռազմավարական դիրքավորման կայուն բաղադրիչ: Մասնավորապես, այս տեսակետին են Ռ.Դյուրանը և Ե.Վասառան, որոնք հակված են բիզնես մոդելները գնահատել որպես ձեռնարկատիրական ռազմավարության տարրեր [13, էջ 1260], այլոք (Ռ.Կասադեսուս-Մասսանել, Դ.Յոֆի) բիզնես մոդելը դիտարկում են իբրև գործարար սուբյեկտների ռազմավարական դիրքավորման ընդհանրացված, մեզա-պրոյեկցիա [14, էջ 585]: Մրան հակառակ որոշ հետազոտողներ (Ռ.Ամիթ, Զ. Չոտ) բիզնես մոդելները համարում են ձեռնարկության ռազմավարական ծրագրերից անջատ, ինքնուրույն և անկախ բաղադրիչ [15, էջ 496]:

Բիզնես մոդելների վերաբերյալ մոտեցումների տարազանությունը կարելի է բացատրել առհասարակ գործարար միջավայրի զարգացումը պայմանավորող ու վրա ազդող գործոնների փոփոխությամբ և հարաշարժությամբ: Հատկապես գիտության և տեխնիկայի ներկայիս սրբնթաց զարգացումները ու ցանցային մոդելների ու համակարգերի արմատավորումը գործարար հարաբերություններում հանգեցնում են բիզնեսի ձևավորման, կառուցվածքավորման, կառավարման բազմաթիվ նոր մոտեցումների և ճյուղավորումների: Այս հանգամանքը շատ հետազոտողների մոտ բիզնես մոդելների գնահատման հարցում տեղիք է տվել տեսակետների տարամիտող բազմազանության: Դա հատկապես վերաբերում է տնտեսության հարաճուն թվայնացման պայմաններում բիզնես մոդելի հենասյուների ու բաղադրիչների ընտրության, ինչպես նաև դրանց համակարգված գնահատումներին:

Բիզնես մոդելների համակարգված դասակարգման փորձեր մասնավորապես իրականացվել են 2000-ական թվականների սկզբներին: Ընդ որում, այդ փորձը ձեռնարկված Մասաչուսեթսի տեխնոլոգիական համալսարանի տեսաբանների խումբը (Պ.Ուայլ, Թ.Մարոն, Ռ.Լեյ, Վ.Դը Ուրսո, Գ.Հերման, Թ.Էփլ, Վ.Վումեր) որպես բիզնես մոդելների համակարգված գնահատման գլխավոր չափանիշներ ընդունել են ընկերությունների ակտիվների նկատմամբ իրավունքների փունջը և առկա ակտիվների արժեքը [16, էջեր 26-27]:

Բերկլիի համալսարանի պրոֆեսոր **Հենրի Չեսթրոյի** դասակարգման համաձայն՝ բիզնես մոդելները սահմանազատվել են դրանց բացության աստիճանի հիման վրա: Ըստ այդմ՝ նորարարական բիզնես մոդելները դասակարգվել են երկու խմբի՝ **բաց** և **փակ** բիզնես մոդելների դասերի [17]: Ըստ Չեսթրոյի՝ բիզնես մոդելը իրականացնում է երկու հիմնական ֆունկցիաներ՝ 1) արժեքի ստեղծում և 2) արժեքի յուրացում: Արժեքի ստեղծման գործընթացը

շատ դեպքերում պայմանավորված է լավ արտոնագրված ու պաշտպանված գաղափարի իրացմամբ, մինչդեռ արժեքի յուրացումը ավելի շուտ պայմանավորված է նոր արտադրանքի տարածմամբ ու այլոց կողմից օգտագործմամբ [18, էջեր 13-14]:

Թերևս, բիզնես մոդելների վերաբերյալ քննարկումները ավելի ինտենսիվ դարձան գլոբալ մասշտաբով Համացանցի (Internet) ծավալման ու ցանցային պրոդուկտների ու արժեստեղծման նոր ձևաչափերի ծավալմանը զուգընթաց: Ըստ այդմ, նոր պայմաններում բիզնես մոդելների արժևորման ու գնահատման հարցերը դարձան առաջնահերթ՝ հաշվի առնելով նոր միտումներն և զարգացման մարտահրավերները: Հաշվի առնելով այս հանգամանքները շատ տեսաբաններ հատկապես ընդգծում են բիզնես մոդելների դերը ընկերությունների մրցունակության և գլոբալ շուկայում ռազմավարական դիրքավորման տեսակետից, ինչը թույլ է տալիս նորմալ շահույթից ավելի մեծ շահույթներ՝ ասել է, թե «տեխնոլոգիական ռենտա» ստանալու հնարավորություն ունենալ [19, էջեր 464-482]:

Վերջին երկու տասնամյակում տեխնոլոգիաների սրբնթաց զարգացումները նաև հարուցել է նորարարությունների հետ կապված բիզնես մոդելների և նորոյթների առևտրայնացման գնահատման նոր մոտեցումների և ձևաչափերի մշակման անհրաժեշտություն: Այդ է պատճառը, որ Նորարարությունների միջազգային դասակարգման հիմնարար փաստաթուղթ՝ **Օսլոյի ուղեցույցը**, 2018 թվականին այդ համատեքստում վերանայվել է և այդ փաստաթղթի նախորդ երեք տարբերակներում առկա դասակարգման տարրերին ավելացել են նոր տարրեր՝ բիզնես միջավայրի գործընթացները, թվային նորարարությունները, նոր արտադրանքի վաճառքին հաջորդող երաշխիքային սպասարկման գործընթացները, գիտահետազոտական և փորձարարական աշխատանքները և այլն [20]:

Ժամանակակից փուլում բիզնես մոդելների ընկալման հետ կապված փոփոխությունները հարուցվում են նաև մակրոմակարդակի վրա ցանցային ազդեցություններով, երբ թուլանում են տարբեր ճյուղերի և ոլորտների միջև արգելքները: Դրանք ընկերությունների ղեկավարներին հարկադրում են վերնայել իրենց բիզնես մոդելները և դրանք մրցունակ դարձնել, հաշվի առնելով միջճյուղային մրցակցային ուժերի կոշտ ազդեցությունները, ինչպես նաև լիարժեք օգտագործել դրանց ընձեռած նոր հնարավորությունները: Այս առումով, ժամանակակից փուլում բիզնես մոդելների ձևաչափերի մեջ կատարված փոփոխություններից մեկն էլ կապված է բնապահպանական և սոցիալական ազդեցություն-

ների հաշվառման հետ: Որոշ տեսաբաններ (Դոհերման և մյուսներ) ընդգծում են այն հանգամանքը, որ ավելի ու ավելի սրվող բնապահպանական և սոցիալական հիմնախնդիրները գործարար շրջանակներից պահանջում են ոչ միայն տնտեսական արժեքի, կամ՝ ավելացված արժեքի ստեղծման վրա կառուցել իրենց բիզնես մոդելներն ու ռազմավարությունները, այլև դրանք նախագծել հաշվի առնելով վերոնշյալ հիմնախնդիրների լուծումը [21, էջեր 127-128]:

Հետազոտության մեթոդաբանությունը և տեղեկատվական հիմքերը: Մույն աշխատանքում ներկայացված հետազոտությունների և վերլուծությունների համար գործնական և տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել բիզնես մոդելների վերաբերյալ հայտելզու և օտարալեզու տնտեսագիտական գրականությունը, գիտական հոդվածները, հաշվետվությունները: Հետազոտության նպատակն է ուսումնասիրել ժամանակակից բիզնես մոդելների զարգացման հնարավորությունները ՀՀ տնտեսության թվայնացման պայմաններում, ինչպես նաև նրա անհրաժեշտությունը ընկերության գործունեության մեջ:

Հետազոտության համար որպես տեղեկատվական հիմք են ծառայել ոլորտի կարգավորումներին առնչվող պաշտոնական փաստաթղթերը, պաշտոնական կառույցների և մասնավոր ընկերությունների վիճակագրական ու փաստական տվյալները, տարբեր միջազգային կառույցների հրապարակած հաշվետվությունների տվյալների բազաները:

Վերլուծություն և քննարկում:

Վերջին տարիներին «բիզնես մոդել» հայեցակարգը բավականին լայն տարածում է ստացել հատկապես կապված ցանցային միջավայրի, կառավարման ավտոմատացված համակարգերի, արհեստական բանականության տեխնոլոգիաների և էլեկտրոնային միջավայրում կատարվող գործարքների ծավալների աննախադեպ աճի հետ: Այս տեսակետից ցանկացած բիզնես մոդել երկակի բնույթ ունի. առաջին՝ այն դիտարկվում է որպես ճանաչողական-հետազոտական միջոց տվյալ բիզնես-սխեմայի (դիզայնի) ընտրության հարցում և, երկրորդ՝ այն բիզնեսի կառավարման շղթայի կամ, պատկերավոր ասած, ռազմավարության իրագործման «ճանապարհային քարտեզի» նկարագիրն է: Դրա գործառնությունն այն է, որպեսզի ընկերության կառավարիչներին (սեփականատերերին) հնարավորություն ընձեռի արդյունավետորեն գնահատել շուկայական հաջողության գլխավոր բաղադրիչները ու ճիշտ ռազմավարություն որդեգրի:

Անընդհատ կերպափոխվող արտաքին միջավայրի մարտահրավերները ընկերությանը նոր խնդիրների առաջ են կանգնեցնում, ինչը հարկադրում է ընկերության կառավարիչներին

սեփական վարքագիծը հարմարեցնել հարաճուն գլոբալ շուկայի փոփոխվող պայմաններին: Այս տեսակետից բիզնես մոդելները ու բիզնեսի վարման սխեմաները իրենց դիզայնով և ներքին կառուցվածքով վերածվում են ինքնուրույն զարգացող ու փոփոխվող համակարգերի: Ըստ էության, ելնելով կոնկետ պայմաններից, յուրաքանչյուր ընկերություն, մի կողմից, մշակում և գործողության մեջ է դնում բիզնես մոդելի այս կամ այն համակարգը, որը ստեղծվել է ինքնաբերաբար, որպես «նոր կոմբինացիաների» և գործող ակտիվների համադրության արդյունք, կամ ձևավորել ու զարգացել է նոր բիզնես գաղափարը կենցունակ ու մրցունակ բիզնեսի վերածելու նպատակաուղղված ու հետևողական քայլերի շնորհիվ: Այս իրավիճակում հատկապես առաջին պլան են մղվում ավելացված արժեքի ավելի մեծ մասաբաժիններ ենթադրող նորարարական բիզնես մոդելները:

Վերջին հաշվով, ցանկացած բիզնես մոդել ընկերությունն օգտագործում է նոր արժեք ստեղծելու և հնարավորինս մեծ շահույթ ստանալու համար: Ընդ որում, բիզնես մոդելը այն համակարգն է, որը երկարաժամկետ հատվածում ապահովում է ընկերության հաջող շուկայական դիրքավորումը ու հետագա աճը: Այս տեսակետից կարելի է պնդել, որ երբեմն համակառոդմանիորեն մշակված ու շրջապատող էկոմիջավայրին ներդաշնակորեն լծորդված բիզնես մոդելը ավելի շահեկան կարող է լինել, քան առանձին հաջողված ապրանքը, ծառայությունը կամ նույնիսկ՝ տեխնոլոգիան:

Համադրելով տնտեսագիտական գրականության մեջ արծարծված տեսակետները կարելի է նշել, որ բիզնես մոդելները ընդհանրացված ձևով ներառում են 6 հիմնական պարամետրեր, որոնց հաջող համակցման պարագայում կարելի ապահովել բիզնեսի շուկայական հաջողությունը: Այդ պարամետրերն են.

- Արժեքավոր առաջարկի (գաղափարի) առկայություն,
- Նպատակային շուկայի առկայություն,
- Եկամուտների ստացման մեխանիզմ,
- Արժեզրեզանների ցանցի ձևավորում,
- Բիզնես էկոմիջավայր,
- Մրցակցային ռազմավարությունը

(ստեղծել արմատական նորամուծություն, թե՛ նմանակել այլոց ստեղծածը):

Նկատենք, որ վերը նշված պարամետրերից յուրաքանչյուրն ուրույն նշանակություն ունի ցանկացած բիզնես մոդելի կառուցման ու արդյունավետ գործողության հարցում: Բնականաբար, ցանկացած բիզնես մոդել առաջին հերթին ենթադրում է յուրօրինակ գաղափարի առկայություն, որը պետք է հիմնված լինի բացառիկության (եզակիության), յուրօրինակության և արժեքավորության վրա: Միաժամանակ,

այդ բիզնես գաղափարի իրացումը պետք է ուղղված լինի որոշակի **թիրախային շուկայի**, ասել է, թե՛ սպառողների որոշակի նպատակային խմբի ներգրավման ծրագրի վրա: Այս տեսակետից հայաստանյան ստարտափ ընկերությունների զարգացման պատմությունը բազմաթիվ հաջողված օրինակներ ունի: Մասնավորապես, 2011 թ. հիմնադրված **Picsart** ընկերության հաջողված բիզնես մոդելը այդ տեսակետից խիստ խոսուն օրինակ է:

Իր հիմնադրումից շուրջ 10 տարի անց ֆոտոխմբագրման յուրօրինակ ծառայություն առաջարկող հայկական **Picsart** ընկերությունը համաշխարհային ճանաչում է ձեռքբերել, որը ամսական ավելի քան 150 միլիոն ակտիվ օգտատերերի է սպասարկում՝ աշխարհի 180 երկրներից: Ընդ որում ընկերության օգտատերերի գերակշիռ մասը մինչև 35 տարեկան երիտասարդներ են: 2021 թվականին ընկերությունը հայտարարեց գլոբալ վեճուրային հիմնադրամներից 130 միլիոն դոլարի ներդրման ծրագրի մասին, ինչը ընկերության շուկայական կապիտալիզացիան հասցրեց 1.5 միլիարդ դոլարի: Picsart-ն աշխարհում այսօր ամենից շատ ներբեռնումներ ունեցող հավելվածներից է: Հարթակում առ այսօր կատարվել է մոտ 1 միլիարդ ֆոտո- և վիդեոխմբագրում: Հավելվածը բազային տարբերակում անվճար է **App Store**-ում և **Google Play Store**-ում: Ընկերության խմբագրական հավելյալ գործիքներն արդեն վճարովի են ու ամսական 4,66 դոլար արժեն **[22]**: Վարկանշավորման «data.ai» ընկերության «State of Mobile - 2023» զեկույցում Picsart ընկերությունը ընդգրկվել է աշխարհի լավագույն 20 հավելվածների շարքում՝ լինելով առաջատարը լուսանկարների խմբագրում անվանակարգում: Այդ խմբի մեջ են նաև համաշխարհային ճանաչում ունեցող այնպիսի ընկերություններ, ինչպիսիք են Netflix-ը, TikTok-ը, CupCat-ը, Spotify-ն, Tinder-ը **[23]**:

Շուկայի նպատակային թիրախավորման և արժեզրեաների յուրօրինակ ցանցի ձևավորման մեկ այլ հաջողված բիզնես մոդել է ներկայացնում հայաստանյան **ServiceTitan** ընկերությունը, որը իր գործունեությունը սկսել է որպես ստարտափ նախաձեռնություն՝ հետագայում զարգանալով ու վերածվելով մի ընկերության, որը ծրագրային ապահովում է առաջարկում կենցաղային սպասարկման ոլորտի ընկերություններին: Այն ունի մոտ 7.500 հաճախորդ ու 100 000 աշխատող: Ընկերության տարեկան բաժանորդագրությունների ծավալը 2019-ի 100 մլն դոլարից 2021-ին հասել է մինչև 250 մլն-ի **[24]**:

Որպես վերլուծական գործիք բիզնեսի ձևաչափի ընտրության գործում բիզնես մոդելների բազմաթիվ տարատեսակներ կան: Դրանցից

առավել արդիականներն ու արդյունավետ գործողները ներկայացնենք ստորև:

«**Ըստ պահանջարկի**» (*on-demand*) *բիզնես մոդել*: Որպես կանոն ստարտափների գերակշիռ մեծամասնությունը իր բիզնեսն ազմավարությունը կառուցում է այս մոդելի հիման վրա: Այս մոդելը կառուցված է սպառողների պահանջարկի արագ, մատչելի, հարմարավետ ու խնայողական բավարարման հնարավորությունների ինստիտուցիոնալացման վրա: Նման մոդելի հիմքում դրված են ժամանակակից ցանցային պրոդուկտների ու պլատֆորմների ընձեռած հնարավորությունները **[25, էջ 38]**: Բավական է որևէ հավելվածի միջոցով դիմել այդօրինակ բիզնես մոդելով աշխատող ընկերությանը և պատվերը կարճ ժամանակ անց, օրինակ սննդի մատակարարման տրանսպորտային ծառայությունների գծով, շատ արագ կհասնի հասցեատիրոջը: Օրինակ, Հայաստանում նման հաջողված բիզնեսի շարքին են դասվում **menu.am**, **gg.am** ընկերությունները, որոնք բավականին հաջող շուկայում դիրքավորվել են «Ըստ պահանջարկի» բիզնես մոդելի շրջանակներում:

«**Պայմանականորեն անվճար**» (*freemium*) *բիզնես մոդել*: Freemium բիզնես-մոդելը հաճախ օգտագործվում է հաճախ ծրագրային արտադրանքը (ծառայությունները), շահավետորեն իրացնելու համար այն դեպքում, երբ հնարավոր պրոդուկտը տրոհել հիմնական և լրացուցիչ (ավելի թանկ) մասերի: Այս պարագայում տվյալ պրոդուկտով հետաքրքրված սպառողները կարող են անվճար օգտվել ծրագրի հիմնական (բազային) տարբերակից, սակայն հավելյալ ծառայություններից օգտվելու համար նրանք ստիպված կլինեն վճարել ավելի թանկ: **Hotmail, SurveyMonkey, LinkedIn, Spotify, Dropbox, Evernote, MailChimp** ինչպես նաև վիրտուալ խաղեր առաջարկող կազմակերպությունները իրենց բիզնեսը կառուցել են այս մոդելով **[26]**:

Հայկական կազմակերպություններից հեռահաղորդակցության ոլորտում նշված մոդելի հայտնի հետևորդ է **Zangi**-ն: Zangi-ն ապահովում է մաքուր և չընդհատվող ձայնային և տեսազանգեր նույնիսկ համացանցային թույլ կապի դեպքում: Նույն ինտերնետ կապի պայմաններում Zangi-ն կարող է տեղափոխել մոտ 20 տոկոսով ավելի շատ տվյալներ և ապահովել 720p թույլատրությամբ տեսազանգեր: Հավելվածը բջջայինից հնարավորինս քիչ ռեսուրս է օգտագործում: Zangi-ով հնարավոր է զանգ կատարել դեպի Zangi չունեցող հեռախոսահամար՝ օգտագործելով Zangi-Out-ը, սակայն այս ծառայությունը վճարովի է **[27]**:

«**Պայմանականորեն անվճար**» բիզնես մոդելի հաջողության գաղտնիքը պետք է փնտրել սպառողների հոգեբանության մեջ: Ըստ էության «Freemium» բիզնես մոդելը ենթադրում է ինչ-որ

պրոդուկտի 100% անվճար տրամադրում, ասենք, 10% այլ բնույթի և կարգի ծառայություններ վաճառելու համար: Այս բիզնես մոդելի տրամաբանությունն այնպիսին է, որ 10 % վճարովի ծառայության դիմաց ստացված եկամուտները որպես կանոն գերազանցում են 100%-ով անվճար համարվող ծառայությունների վրա կատարված ծախսերը (փաստացի վնասները):

«*Բաժանորդագրություն*» (*subscription*) բիզնես մոդել: Այս բիզնես մոդելի գործածումը սպառողին թույլ է տալիս խնայել ժամանակը և ազատել իրեն ոչ անհրաժեշտ մտահոգություններից, իսկ բիզնեսը ապահովվում է մշտական հաճախորդներով և երաշխավորում է նվազագույն ռիսկեր: Այս բիզնես մոդելը ըստ էության համապատասխանում է էլեկտրոնային վաճառքի համակարգին՝ e-commerce-ին, հատկապես, եթե առաջարկվող ապրանքը շատ արագ վերջանում է: Այս մոդելը կիրառող ընկերություններն են՝ Blacksocks, Netflix, Salesforce, Jamba, Spotify, Next Issue Media, Dollar Shave Club: Հայաստանում այսօրինակ բիզնես մոդելի ամենացայտուն օրինակներից է **BrandOn** ընկերությունը, որը ավելի քան 10 տարի մատուցում է մարքեթինգի, բրենդինգի և գովազդի ծառայություններ, որոնք օգնում են ընկերություններին մտնել և դիրքավորվել ներքին ու արտաքին շուկաներում [28]:

«*Երկար պոչ*» (*the long tail*) բիզնես մոդել: Այս մոդելի հիմնական սկզբունքն է՝ վաճառել ամեն ինչից՝ քիչ-քիչ: Այդ սկզբունքը մերժում է Պարետոյի 80/20 օրենքը, որի դեպքում ապրանքների տեսականու լավագույն («բեսթսելեր») 20%-ը բերում է շահույթի 80%-ը: Ընկերությունները, որոնք օգտագործում են այս օրինակը կարող են ստանալ շահույթի առավելագույնը մինչև 60% ցածր պահանջարկի ապրանքների վաճառքից: Շահույթի հիմնական մասը բաժին է ընկնում ոչ թե «բոլորաստեր» արտադրանքին, այլ «երկար պոչ» նիշային արտադրանքին, որը ինքնին մեծ ծավալներ չեն պահանջում և մեծ մարժա չի ապահովում: Եթե առաջարկվի մեծ քանակությամբ այսպիսի ապրանքներ, ապա ընդհանուր հասույթը փոքր վաճառքներից մեծ գումարի կհասնի: Նման բիզնես մոդելները պահանջում են փոքր ծախսեր՝ պահեստների և արդյունավետ ու արագ ապրանքների առաքման համար [29]:

Amazon ինտերնետ-խանութը, որը հիմնադրվել է 1994 թ, կարելի է իրավամբ դասել "երկար պոչ" մոդելի հիմնադիրներին: Որոշ հաշվարկների համաձայն, Amazon-ի շահույթի 40%-ը գալիս է այն գրքերի վաճառքից, որոնք չեն վաճառվում ավանդական գրախանութներում: 2021 թ. ընկերության շահույթը ավելացել է 57%-ով: Amazon-ի համար այս "երկար պոչը" մոդելը ոչ միայն մեծ եկամտի աղբյուր է, այլ նաև սովոր-

ական գրքերի վաճառքի ֆոնին առանձնանալու կարևոր միջոց: Նշված բիզնես մոդելի հիմնա վրա են գործում նաև eBay, Netflix, Apple iPod/iTunes, YouTube, LEGO, Lulu.com ընկերությունները [30]:

«*Աձելի և շեղք*» (*Lock-In*) բիզնես մոդել: Բիզնես մոդելի այս տեսակը առաջինը կիրառել է հանրահայտ Ջոն Ռոկֆելերը «Standart Oil» ընկերությունում, երբ շատ ցածր գներով վաճառելով կերոսինային լամպերը, դրանց կապակցված վաճառելով յուրահատուկ վառելիքը՝ յուղը ու այդպիսով կախվածության մեջ դնելով իր պրոդուկտից: Իհարկե, այս տեսակետից ամենահանրահայտ բիզնեսը պատկանում է **Gillette** ընկերությանը, որը հաճախորդների մոտ գրավչություն ստեղծելով ամելիի շատ ցածր գնով /որոշ դեպքերում նույնիսկ տրվում է անվճար/, միաժամանակ հարկադրում է գնել բազմակի անգամ թանկ շեղքերը: Նախնական արտադրանքի գինը նվազեցնում է խոչընդոտները, որոնք խանգարում են հաճախորդներին կատարել գնումներ, բայց այն ծածկվում է ոչ միայն շեղքերի հետագա կայուն վաճառքի, այլև այլ հարակից պրոդուկտների իրացման (քուկներ, օձանելիքներ և այլն) խաչաձև ֆինանսավորման հաշվին [31]:

Վերոնշյալ բիզնես մոդելների տեսակների դիտարկումը և դրանց հատկանիշների համադրումը ցույց է տալիս, որ ելնելով արժեստեղծման շրջանների բնույթից և շուկայական ուժերի այս կամ այն ազդեցություններից, գործարարները հիմք են ընդունում այն բիզնես մոդելները, որոնք ի գործ են ապահովել շուկայում երկարաժամկետ դիրքավորումը և շահութաբերությունը: Վերջին հաշվով, հաջողված ու շուկայական մեծ առաջխաղացման տանող բիզնես մոդելների մրցունակությունը որոշվում է նրանով, թե դրանց ձևավորող հատկանիշները որքանով են առկա, օրգանապես ներկայացված ու փոխկապակցված: Ըստ էության նորարարական բիզնես մոդելների կենսունակության կարևորագույն որոշիչը այնպիսի արժեշրջանների գեներացումն է, որոնք մրցունակ լինեն գլոբալ մասշտաբով: Այս տեսակետից, պետք է ընդունել, որ անկախ նրանից, թե ինչպիսի ռազմավարություն է որդեգրում այս կամ ընկերությունը իր բիզնես մոդելը (հիմնված նորարարության, թե՛ նմանակումների վրա) կառուցելիս, կարևորագույն, որոշիչ հատկանիշը մնում է ընկերության կայուն շահութաբերությունը և երկարաժամկետ ներկայությունը շուկայում:

Ընկերությունները երբեմն սեփական բիզնես մոդելի մշակման ու կառուցման մասին մտածում են միայն այն ժամանակ, երբ նրանց անհրաժեշտ է ներդրումների միջոցով լուծել արդիականացման ու զարգացման խնդիրները: Այս պարագայում պատկերավոր ասած «սայլը

ծիուց առաջ է դրվում»։ Այսինքն, սկզբում մշակվում են բիզնես պլանը և ռազմավարությունը, որից հետո կառուցվում է բիզնես մոդելը։ Գործերի վարման այսպիսի ձևաչափը շատ դեպքերում հանգեցնում է ռեսուրսների անհմաստ վատնումների, անարդյունավետության և ցածր արտադրողականության։ Ի վերջո, համակողմանիորեն մշակված ու բալանսավորված բիզնես մոդելի առկայությունը անհրաժեշտ պայման է պատշաճ ներդրումներ և ֆինանսավորում ստանալու համար։ Բնականաբար, այսպիսի ներդրումային ծրագրերի համար չափաձանց կարևոր է այն հաշվարկը, թե որքան ռեսուրսներ են անհրաժեշտ տվյալ նախագիծը կյանքի կոչելու համար։

Տարածված բիզնես մոդելներից մեկի՝ CANVAS-ի համատեքստում դիտարկենք ՀՀ տեղակատվական տեխնոլոգիաների և հեռահաղորդակցության ոլորտի առաջատար ընկերություններից մեկի՝ Վիվասելի օրինակը։ CANVAS բիզնես մոդելը որոշակի պատկերացում է տալիս, այն մասին, թե ինչպես է հնարավոր գաղափարը վերածել բիզնեսի։ CANVAS բիզնես մոդելի բաղադրիչները ներկայացվում են հետևյալ ենթաբաժինների միջոցով.

- Հիմնական գործընկերներ
- Հիմնական ակտիվներ
- Արժեքային առաջարկ
- Հարաբերությունները հաճախորդների հետ

- Սպառողների խմբեր
- Գլխավոր բաժնետերեր
- Հիմնական ռեսուրսներ և ենթակառուցվածք (կապուղիներ)
- Ծախսերի կառուցվածք
- Եկամուտների հոսքեր [32]:

Viva MTS-ի բիզնես մոդելը, որը ներկայացված է CANVAS մոդելի ձևանմուշի միջոցով, թույլ է տալիս համապարփակ պատկերացում կազմել բարձրտեխնոլոգիական ոլորտի ընկերության հաջող շուկայական դիրքավորման և շահութաբեր գործունեության վերաբերյալ։ Viva MTS-ը Հայաստանում կապի առաջատար օպերատորն է շուրջ 57 % շուկայական մասնաբաժնով [33]։ Ընկերությունը որպես բիզնեսի վարման համակարգ, վերոբերյալ ու ժամանակակից մի շարք այլ բիզնես մոդելներից մի քանիսի համադրված (հիբրիդային) տարբերակն է կիրառում։ Դրանցից են՝ «Բաժանորդագրություն», «Աձելի և շեղք», «Վարձակալություն՝ գնման փոխարեն (ապառիկ)», «Ինքնասպասարկում» բիզնես մոդելները և այլն։

Հետաքրքիրն այն է, որ Viva MTS-ը, ինչպես նաև կապի համակարգի հայաստանյան այլ ցանցային ընկերությունները իրենց շուկայական նորամուտից սկսած մինչև կայուն շուկայական դիրքավորումը անցած ճանապարհը կառուցել

են խմբիչխանական (օլիգարխիկ) մրցակցության մոդելի շրջանակներում։ Վարքագծային առումով այսպիսի մոդելը ենթադրում է այդօրինակ ընկերությունների գործունեության կարգավորում՝ ելնելով ոչ թե ազատ շուկայի գնակազմավորման (տվյալն դեպքում՝ գատ սակազնակազմավորման) պահանջից, այլև առաջին հերթին մատուցվող ծառայությունների սակագները սահմանել, ելնելով բնական մենաշնորհային կարգավիճակից։ Ճիշտ է, նոր գործունեություն (բիզնես) սկսելու պարագայում չափազանց կարևոր է մարդու ապրելավայրը, ինչպես նաև այն հանգամանքը, թե ինչպես է նրա ու իր ընտանիքի վերաբերմունքը արմատական նորարարությունների վրա հիմնված ու բնական մենաշնորհին մոտ գործունեության տեսակների նկատմամբ։

Այդուհանդերձ, փաստը մնում է փաստ, որ ՀՀ կարգավորիչի տեսանկյունից հեռահաղորդակցության ու դրա ծառայությունների սակագները որոշվում են շուկայական ազատ գնագոյացման սկզբունքներին համապատասխան։

Հիմնական ռեսուրսները, որոնք հավաքագրել է Վիվասել ընկերությունը ու կոմբինավորել բավականին շահութաբեր բիզնեսի շրջանակներում, հիմնականում մրցակցային գնագոյացման ու շուկայական ուժերի ազդեցության հետևանք են, մյուս կողմից, մեկ կամ մի քանի ընկերությունների ցանցի ծավալումը և մոտենալը սպառողների բնակարաններին կամ առանձնատներին, ուղղակի փոխել է սպառողների վարքագիծը։ Այս իրավիճակում անհրաժեշտություն է առաջանում որպեսզի հնարավորինս նվազեցվի օլիգոպոլ շուկայի ընտրողական ճնշումը բոլոր փոքր ու միջին տնտեսությունների վրա, որոնց համար անհրաժեշտ է գտնել սեփական կարողությունների իրացման այլընտրանքներ։

Այդուհանդերձ, կապի և հեռահաղորդակցության ոլորտի հայաստանյան ընկերությունը՝ Վիվասելը, իր ռեսուրսները հավաքագրելիս ու բիզնես մոդելը կառուցելիս օգտագործում է համացանցի, բջջային կապի, նավիգացիոն-տեղեկատվական համակարգերի, տեխնոլոգիական թվային եզակի լուծումների ողջ զինանոցը։ Այս հանգամանքը բավականին լուրջ մարտահրավեր է ոչ միայն իր մրցակիցներին, տեխնոլոգիա ստեղծող ու մատակարարող ընկերություններին, այլ նաև սպառողների հոժ բանակին։ Այս դեպքում ցանցային ընկերությունների որդեգրած բիզնես մոդելները, մի կողմից, նման են ավանդական ստացիոնար ընկերությունների բիզնես մոդելներին, մյուս կողմից, պայմանավորված բնական մենաշնորհայինին մոտ բովանդակությամբ, ինչպես նաև ծառայությունների մատուցման տեխնոլոգիական յուրահատկություններով, ունեն որոշակի առանձնահատկու-

թյուններ և տարբերություններ: Այդ պատճառով, ցանցային ընկերությունների պարագայում, որոնցից մեկն էլ Վիվասել ընկերությունն է, պետք է ընտրել գործունեության կարգավորման և հարկ եղած դեպքերում՝ պետական միջամտությունների (օրինակ՝ ռազմական կամ արտակարգ դրության պայմաններում) փոխադարձորեն ընդունելի տարբերակներ ու, ինչպես իրավաօրենսդրական, այնպես էլ գերատեսչական մակարդակներում պատշաճ լուծումներ տալ:

Վիվասել ընկերության բիզնես մոդելում սպառողների հետ հարաբերությունների մասով գլխավոր նպատակներն են՝

- Հաճախորդի կյանքի որակի բարձրացումը,
- Հաճախորդի հետ շփումը առավելագույնս ավտոմատացված թվային միջավայրում
- Կենդանի շփման պահպանումը բոլոր այն հաճախորդների հետ, ում համար դա կարևոր է
- Մեծ տվյալների օգտագործումը հաճախորդի հետ ավելի ճշգրիտ հաղորդակցվելու և նրանց անհրաժեշտ տեղեկատվությունը մատուցելու համար և այլն:

Վիվասել ընկերության կողմից հաճախորդների սեզմենտավորումը և արժեքային առաջարկը փոխկապակցված են ու հիմնված որակյալ բջջային կապի և ինտերնետ ծառայությունների փաթեթների մատուցման վրա: Ընդ որում, ընկերության բիզնես մոդելի յուրահատկությունը ՀՀ ողջ տարածքի ընդգրկումն է ծառայությունների մատուցման ցանցի մեջ ու սակագների օպտիմալացումը: Այս տեսանկյունից հիմնական մրցակից ընկերությունների (Team, Ucom և այլն) բիզնես վարքագիծն ու շուկայական ռազմավարությունները Վիվասելի նախընտրած բիզնես մոդելի շարունակական կատարելագործումների և զարգացման ստույգ գործոններ են:

Ինչ վերաբերում է Վիվասել ընկերության բիզնես մոդելի այն հատվածներին, որոնք ներառում են ծախսային և եկամտային հոսքերը, ապա այդ տեսանկյունից հիմնական առանձնահատկությունը դրանց հաշվեկշռվածությունն է: Որպես շուկայում հաստատված առաջատար ընկերություն Վիվասելը հարկադրված է շարունակաբար կատարելագործել իր բիզնես մոդելը ու դրանում ներդնել նոր տարրեր և բաղադրիչներ, քանի որ, մի կողմից, տեխնոլոգիաների բուռն զարգացումը, մասնավորապես արհեստական բանականության մշակումների արմատավորումն ու առևտրայնացումը հարկադրում են հաշվի նստել փոփոխությունների հարուցած ալիքների ու մարտահրավերների հետ, մյուս կողմից, մրցակից ընկերությունների քայլերը մոտիվացնում են էլ ավելի բարձրացնել ընկերու-

թյան նորարարական ակտիվության մակարդակը:

Եզրակացություններ:

Ամփոփելով կատարված վերլուծությունը, կարելի է փաստել, որ շարունակաբար փոփոխվող, անորոշ և բարձր ռիսկային միջավայրում ցանկացած ընկերության մրցունակության, շահավետ շուկայական դիրքավորման ու զարգացման հիմնապայմանը նորարարություններին միտված բիզնես մոդելների մշակումն է և առևտրայնացումը: Մեծ հաշվով, շուկայում դիրքավորված բոլոր ընկերությունների գործունեությունն էլ հիմնված է այս կամ բիզնես մոդելի վրա, որի համակարգվածությունն ու համապատասխանությունը առկա պահանջարկի բնույթին և շուկայի մարտահրավերներին, որոշում է այդ կազմակերպությունների հաջողությունը: Ոսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ հայաստանյան գործարար ընկերությունների կողմից շատ հաճախ անտեսվում են գրագետ բիզնես պլաններ մշակելու, բիզնես ռազմավարություն նախագծելու և դրանք մրցունակ բիզնես մոդելների վերածելու մշակույթը: Հատկապես, խնդրահարույց է մնում նորագույն տեխնոլոգիաների և արմատական նորարարությունների վրա հիմնված ու գլոբալ շուկայի մասշտաբով մրցունակ բիզնես մոդելների մշակման և գործադրման ծրագրերի իրագործումը: Դա այն դեպքում, երբ ՀՀ ընկերությունների մի սովորական գանգված նոր բիզնես գաղափարի մշակման ու դրա նախնական շուկայական առաջխաղացման հարցում հաճախ բավականին հաջող քայլեր է անում: Սակայն բուն շուկայական դիրքավորման ու բիզնեսի կայուն աճի, ու ամենակարևորը՝ գլոբալ շուկայում դրա հաստատման ուղղությամբ քայլերը կյան թույլ են, կամ հաճախ բացակայում են թերի մշակված կամ ընդհանրապես անմշակ բիզնես մոդելների գործադրման հետևանքով: Բիզնես մոդելների անլիարժեքության ու անմրցունակության խնդիրները առաջին հերթին կապված են գրագետ մենեջմենտի և կորպորատիվ կառավարման մշակույթի բացակայության, կադրային ապահովման բացերի, բիզնեսի վարման էկոմիջավայրի ցածր որակի, ֆինանսավորման ոչ պատշաճ գործիքների ընտրության և մի շարք այլ հանգամանքների հետ:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2000 թվականի դեկտեմբերի 28-ի նիստի «Ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների արդյունաբերությունը Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության զարգացման գերակա ճյուղերից մեկը ճանաչելու մասին» N 58 արձանագրային որոշումը, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=78433>:

2. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի խթանման ծառայությունների 2010 թվականի ծրագիրը հաստատելու մասին. ՀՀ կառավարության 20 մայիսի 2010 թ. N 666-Ն որոշում, <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=58689>:
3. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացման պետական աջակցության 2008 թվականի ծրագիրը հաստատելու մասին. ՀՀ կառավարության 13 մարտի 2008 թ. N 293-Ն որոշում, <https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=47708>:
4. Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտի խթանման ծառայությունների 2012 թ. ծրագիրը և միջոցառումների ցանկը հաստատելու մասին ՀՀ կառավարության 29 մարտ 2012 թ. N 382-Ն որոշում:
5. **Zott C., Amit R.** The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 2008, vol. 29, no. 1, pp. 1– 43. <https://core.ac.uk/download/pdf/132270819.pdf>
6. **Slywotzky A.** Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition, Boston: Corporate Decisions, 1996, p. 1951.
7. **Massa, Lorenzo, Christopher L. Tucci, and Allan Afuah.** "A critical assessment of business model research." *Academy of Management Annals* 11.1 (2017): 73-104. DOI:10.5465/annals.2014.0072
8. **Porter, Michael E.,** and Michael; ilustraciones Gibbs. "Strategy and the Internet." (2001): <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>.
9. **Baden-Fuller C., Mangematin V.** Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 2013, vol. 11, no. 4, pp. 418–427.
10. **Durand R., Paoella L.** Category Stretching: Reorienting Research on Categories in Strategy, Entrepreneurship and Organization Theory, *Journal of Management Studies*, 2012, vol. 50, no. 6, pp. 1100–1123. *Journal of Management Studies* 50(6), DOI:10.1111/j.1467-6486.2011.01039.x
11. **Osterwalder A., Pigneur Y.** Business model generation. NJ: John Wiley & Sons, 2010. 14 p.
12. **Tece D.** Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 2010, no. 43 (2–3), pp. 172–194. <https://v-assets.cdnsw.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>
13. **Durand R., Vaara E.** Causation, Counterfactuals and Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 2009, no. 30, pp. 1245–1264. https://www.researchgate.net/publication/50231164_Causation_counterfactuals_and_competitive_advantage
14. **Casadesus-Masanell R., Yoffee D.** Wintel: Cooperation or Conflict, *Management Science*, 2007, no. 53, pp. 584–598.
15. **Amit R., Zott C.** Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 2001, vol. 22, no. 6–7, pp. 493–520.
16. **Weill. P., Malone T., Lai R., D’Urso V., Herman G., Apel. T. Woemer. S.** Do some business models perform better than others? MIT Sloan Research Paper, 2006, vol. 4615–6, pp. 7–17. <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp226.pdf>
17. **Chesbrough H.** Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Harvard: Harvard Business School Press, 2006.
18. **Chesbrough H.** Business model innovation: it’s not just about technology anymore. *STRATEGY & LEADERSHIP VOL. 35 NO. 6 2007*, pp. 12-17.
19. **Casadesus-Masanell, Ramon, and Feng Zhu.** "Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models." *Strategic management journal* 34.4 (2013): 464-482
20. **Oslo Manual 2018:** Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. PP. 21-23. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
21. **Dohrmann, Susanne, Matthias Raith, and Nicole Siebold.** "Monetizing social value creation—a business model approach." *Entrepreneurship Research Journal* 5.2 (2015): 127-154.
22. **Tosunyan S.** Unicorns Spotted in Armenia , <https://evnreport.com/arm/creative-tech-arm/unicorns-spotted-in-armenia/>
23. <https://picsart.com/about-us/>
24. <https://www.servicetitan.am/company>
25. **Murgai Amol.** The Rise of Online on-demand services – Awakening of Giant in Service Industry *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management (IJRRCEM)* Vol. 9, Issue 3, pp: (38-43), Month: July - September 2022. <https://www.paperpublications.org/upload/book/The%20Rise%20of%20Online%20on-demand-04082022-2.pdf>
26. <https://mailchimp.com/resources/>
27. www.zangi.com
28. <https://brandon.am/blog.php?cat=9&id=314&lang=arm>
29. <http://www.finmarket.ru/database/news/5642813>
30. <https://sme.acba.am/hy/business-model-canvas>
31. <https://thestrategystory.com/2021/08/02/gillette-marketing-strategy-innovation/>
32. <https://www.canva.com/graphs/business-model-canvas/>
33. <https://www.mts.am/>

Տճանաչանկալի է՝ 06.11.2023
 Քրիտիկալի է՝ 18.11.2023
 Քրիտիկալի է՝ 24.11.2023