

УДК 334.012

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Сурова З.К.¹,

Студент магистратуры

ФГБОУ ВО "Уральский Государственный Экономический Университет",

г. Екатеринбург, Россия

Аннотация: В данной статье рассматриваются актуальные тенденции в области бизнес-моделирования. Особое внимание уделяется быстрому распространению цифровых технологий, изменениям в поведении потребителей и новым экономическим условиям. Отмечается увеличивающаяся популярность платформенных бизнес-моделей, способных объединять участников в одной экосистеме. В статье подчеркивается интеграция принципов устойчивого развития и социальных инициатив в современные бизнес-модели, а также внедрение искусственного интеллекта для оптимизации процессов и создания индивидуальных продуктов. Особое внимание уделяется необходимости гибких бизнес-моделей для успешной адаптации к быстро меняющимся условиям рынка. В целом, статья выделяет важные факторы успеха в современном бизнесе, такие как понимание трендов и умение гибко реагировать на них.

Ключевые слова: бизнес-модели, цифровизация, платформенные бизнес-модели, экосистемы, искусственный интеллект, оптимизация процессов, стратегии устойчивости.

MODERN TRENDS IN BUSINESS MODELING

Surova Z.K. ,

Graduate student

¹ *Научный руководитель Раменская Л.А., доцент, к.э.н., ФГБОУ ВО "УрГЭУ",*

г.Екатеринбург

*FSBEI HE "Ural State Economic University",
Ekaterinburg, Russia*

Abstract: This article discusses current trends in the field of business modeling. Particular attention is paid to the rapid expansion of digital technologies, changes in consumer behavior and new economic conditions. There is an increasing popularity of platform business models that can unite participants in one ecosystem. The article highlights the integration of sustainability and social initiatives into modern business models, as well as the introduction of artificial intelligence to optimize processes and create customized products. Particular attention is paid to the need for flexible business models to successfully adapt to rapidly changing market conditions. Overall, the article highlights important success factors in modern business, such as understanding trends and the ability to respond flexibly to them.

Keywords: business models, digitalization, platform business models, ecosystems, artificial intelligence, process optimization, sustainability strategies.

Среди факторов, которые влияют на формирование бизнес-моделей в современном мире, можно выделить как традиционные, так и современные, возникшие только в последние годы [13]. Среди них следующие:

- Изменение спроса на товары или услуги компании;
- Активные усилия конкурентов в совершенствовании технологий и удовлетворении потребительских потребностей;
- Меняющиеся предпочтения и желания потребителей;
- Расширение информационного пространства и накопление больших объемов данных (Big Data);
- Продвижение технологий и внедрение новых технологических решений на массовом рынке;
- Глобализация экономических процессов и создание мегакорпораций, таких как Google, Amazon, Microsoft и другие;

— Перераспределение баланса сил в мире, глобальные экономические, экологические и военные угрозы.

Современные организации проводят переосмысление своих бизнес-моделей, основанное на изменении ценностной ориентации. Эта перестройка направлена на уменьшение расходов и повышение эффективности деятельности, включая использование аутсорсинга, новых форм обслуживания и организации труда. Примеры таких компаний включают производителей одежды, продуктов питания и косметики. Тем не менее, основное внимание критических инноваций в сфере бизнес-моделей сосредоточено в области информационных технологий.

В настоящее время одним из основных трендов является преобразование бизнес-моделей на основе слияния офлайн и онлайн технологий. Было проведено исследование, направленное на выявление новых стратегий компаний, используя пять видов бизнес-моделей Остервальдера и Пинье и принципиально новые подходы успешных современных организаций. Рассмотрим конкретные компании и инновационные решения, которые они внедрили для преобразования своих текущих бизнес-моделей [4].

— Разделение. Здесь предполагается разделение бизнес-модели с целью формирования более эффективно функционирующих подразделений или отдельных компаний. Концепция предполагает три формы деятельности: бизнес, ориентированный на клиентов, ориентированный на инновации и ориентированный на инфраструктуру. У каждой из форм свои экономические, конкурентные и культурные правила, они могут существовать и в пределах одной компании, но лучше, если будут разделены, чтобы избежать конфликтных ситуаций или нежелательного влияния. Примером здесь могут выступать компании мобильной связи, например, МТС.

— Длинный хвост. Этот вид предполагает концентрацию на привлечении большого количества покупателей нишевых товаров, то есть предложение большого количества узкоспециализированных товаров, каждый из которых продается относительно редко. Такая модель требует небольших

складских издержек и хорошей платформы для быстрой доставки покупателям продукции. В качестве примеров можно назвать такие площадки, как Avito, Кинопоиск, Drom, YouTube, ВКонтакте.

— Многосторонние платформы. В основе данного вида бизнес-модели лежит принцип объединения различных, каким-либо образом связанных групп потребителей, эти платформы ценны для одной группы потребителей в том случае, если присутствует другая, и эта ценность возрастает в том случае, когда она привлекает все большее число клиентов. К таким сервисам можно отнести различные скидочные сервисы, например, Groupon, Биглион, а также сервисы Афиша.ru и eBay.

— Free – это модель, по которой в течение определенного, часто длительного, времени значительный сегмент потребителей может получать выгоду от бесплатного предложения, при этом финансирование этого сегмента происходит за счет другой части бизнес-модели или другим потребительским сегментом. Например, сервис 2Гис, который стал активно развиваться как рекламная платформа тогда, когда большая часть населения использует его как навигатор. Или ADIDAS TRAINING, где часть тренировок бесплатны, а за часть продуктов необходимо заплатить.

— Открытые платформы. Такие бизнес-модели используются для создания и сохранения ценности с помощью сотрудничества с внешними партнерами, при котором возможно использование внешних идей или предоставление другим партнерам идей, не востребованных самой фирмой. Этот вид используются чаще всего крупными корпорациями для скачкообразных изменений результативности собственной деятельности. Например, компания InnoCentive — краудсорсинговая платформа для решения научных проблем, позволяющая организациям вроде P&G, BASF и Dow Chemical размещать нерешаемые проблемы, обозначаемые как «вызовы», для их решения людьми, не связанными напрямую с организациями.

Кстати говоря, суть подхода Генри Чесборо также заключается в том, что раньше в основе корпоративной стратегии лежала закрытая бизнес-модель НИОКР: цепочка создания стоимости реализуется внутри фирмы, а все внутренние инновации держатся в тайне [5], но для того чтобы выжить и развиваться, компаниям самых нужно активнее использовать «внешние» идеи и подходы. В качестве инструмента применения модели открытых инноваций было предложено создание стратегических альянсов для вывода на рынки новых продуктов и услуг. Кроме того, в рамках этой концепции компании получили возможность увеличивать свои доходы благодаря присутствию на большем числе рынков, а также благодаря лицензированию, созданию совместных предприятий [1].

Использование бизнес-моделей стало распространенным также в эпоху развития технологического предпринимательства и венчурного инвестирования. Этот метод предоставляет возможность инвесторам сравнить несколько проектов или стартапов за короткий промежуток времени. Краткое и информативное представление бизнеса в виде бизнес-моделей стало основой для широкого применения бизнес-моделирования в стратегическом и оперативном управлении компаниями. Этот инструмент эволюционировал в средство для анализа и изучения бизнес-процессов.

В настоящее время бизнес-модель широко применяется в различных сферах и выполняет ряд важных функций:

- Помогает логически организовать бизнес;
- Позволяет адаптировать компанию к изменениям внешней среды;
- Является основой для стратегического планирования и моделирования бизнеса, а также проведения стратегических экспериментов;
- Способствует разработке новых концептуальных решений в продуктовой линейке и организации бизнеса;
- Создает единое коммуникационное пространство для обсуждения логики организации и ведения бизнеса;

— Позволяет обучать профессиональных менеджеров логике успешных высоко адаптивных компаний.

Важно отметить, что современная практика бизнес-моделирования применяется во всех сферах бизнеса и выходит за их пределы. Например, она используется при организации социальных и экологических проектов, что подтверждает фундаментальность и практичность данной концепции.

В последнее время получила распространение стратегия голубого океана – это подход к разработке бизнес-модели, который основывается на создании нового рынка или открытии новых возможностей в существующем рынке. В отличие от стратегии красного океана, которая предполагает конкуренцию на уже существующем рынке, стратегия голубого океана направлена на создание уникального предложения и избегание прямой конкуренции [8]. Основная идея стратегии голубого океана заключается в том, что компании могут достичь успеха, создавая новые рынки или изменяя существующие. Это может быть достигнуто через инновации в продуктах, услугах, ценах, каналах распределения и других аспектах бизнеса. Одна из ключевых концепций стратегии голубого океана – это «создание и захват нового пространства». Это означает, что компания должна искать новые возможности и рынки, которые не заняты конкурентами. Например, компания может разработать новый продукт или услугу, которая удовлетворяет неудовлетворенные потребности клиентов или создает новый спрос. Другая важная концепция стратегии голубого океана – это «увеличение и создание стоимости». Это означает, что компания должна стремиться к созданию уникальных предложений, которые привлекут клиентов и позволят компании получить преимущество перед конкурентами. Например, это может быть достигнуто через разработку инновационных продуктов или услуг, улучшение качества или снижение цен. Стратегия голубого океана также предполагает «создание новых ценностей для клиентов». Это означает, что компания должна искать способы удовлетворения потребностей клиентов, которые до этого не были удовлетворены другими компаниями. Например, это

может быть достигнуто через предоставление дополнительных услуг или уникального опыта для клиентов.

Один из примеров успешной стратегии голубого океана – это компания Cirque du Soleil. Они создали новый рынок, сочетая элементы цирка и театра, что позволило им привлечь новых клиентов и избежать прямой конкуренции с традиционными цирками. Цель стратегии голубого океана – достичь успеха через инновации, создание уникальных предложений и удовлетворение неудовлетворенных потребностей клиентов. Этот подход может быть особенно полезен для компаний, которые хотят избежать прямой конкуренции и достичь долгосрочного успеха.

Фредрик Лалу разработал концепцию "бирюзовых компаний" в своей книге "Открывая организации будущего". Эта концепция представляет собой одну из стадий развития организаций в его модели цветового развития и включает следующие основные черты:

— Самоорганизация и смысловая ориентированность: Бирюзовые компании отличаются от предыдущих этапов развития (красного, оранжевого и зеленого) тем, что активно стремятся к самоорганизации и предоставлению сотрудникам автономии. Они ориентированы на создание смысла и ценностей, а не только на финансовую прибыль.

— Цель и вдохновение: Бирюзовые компании часто устанавливают высокие идеологические цели, которые объединяют и вдохновляют сотрудников. Это может включать в себя решение общественных или экологических проблем.

— Горизонтальные структуры: Они стремятся к горизонтальным структурам управления, где принятие решений и ответственность распределены более равномерно, чем в традиционных вертикальных иерархиях.

— Самоуправление и совместное руководство: Сотрудники в бирюзовых компаниях обладают большей свободой в принятии решений и

управлении своей работой. Лидерство может быть распределено и осуществляться совместно, а не только сверху вниз.

— Личное развитие и сотрудничество: Бирюзовые компании акцентируют внимание на личном развитии сотрудников и поощряют сотрудничество и коллективное решение задач.

— Сетевые связи и экосистема: Они активно взаимодействуют с внешними стейкхолдерами и создают сетевые связи в рамках экосистемы организации.

Цель бирюзовых компаний заключается в создании более сбалансированных, гибких и созидательных организаций, способных действовать в интересах общества и окружающей среды, а не исключительно для достижения финансовой прибыли. Эта концепция подчеркивает важность смысла, сотрудничества и самоорганизации в современных организациях.

Вообще, в бизнес-сфере постоянно происходят изменения в технологиях, рыночных требованиях и методах управления. Организации всегда стремятся оптимизировать свою деятельность, чтобы оставаться конкурентоспособными и приспособляться к быстро меняющейся среде. Одним из инновационных подходов к управлению, который становится все более популярным, является Холакратия. Холакратия - это система управления, которая отличается от традиционных иерархических структур. Этот метод управления позволяет организации управлять себя путем распределения власти и принятия решений на более низких уровнях иерархии. В отличие от классической иерархии, где власть сосредоточена в верхних рядах, в Холакратии она децентрализована и делегирована более широкому кругу сотрудников.

Основные принципы Холакратии включают:

— Распределение власти: В Холакратии власть распределяется между кругами и ролями, а не между традиционными уровнями иерархии. Каждая роль имеет четко определенные полномочия и обязанности.

— Прозрачность: Все решения и обязанности четко документируются, и информация доступна всем сотрудникам. Это способствует более ясной и открытой коммуникации.

— Динамичность: Организация в Холакратии может быстро реагировать на изменяющиеся условия и требования рынка, так как решения принимаются ближе к месту возникновения проблемы.

— Роль-центризм: Каждая роль в организации имеет определенные обязанности и права, и каждый сотрудник может выполнять несколько ролей.

Преимущества Холакратии заключаются в следующем:

— Более гибкая и адаптивная структура: Холакратия позволяет организации быстро реагировать на изменения и моментально принимать решения.

— Улучшенная коммуникация: Прозрачность и децентрализация власти способствуют открытой и эффективной коммуникации внутри организации.

— Повышение мотивации и участия сотрудников: Сотрудники ощущают большую ответственность за свои роли и активно участвуют в управлении организацией.

— Эффективное использование ресурсов: Холакратия позволяет более эффективно использовать человеческие и финансовые ресурсы.

Холакратия представляет собой новый подход к управлению организацией, который приносит больше гибкости, открытости и эффективности, это система управления, характеризующаяся децентрализацией, где каждый сотрудник имеет возможность влиять на процесс принятия решений, это форма пост-менеджмента и самоуправления, соответствующая текущим требованиям рынка [6]. Требования сводятся к необходимости оперативной, адаптивной и гибкой работы. Это система, которая отдаёт ответственность не лидерам, а каждому сотруднику. Она может быть особенно полезной для

компаний, которые стремятся адаптироваться к быстро меняющейся среде и увеличить участие сотрудников в процессах управления. При правильной реализации, Холакратия может стать мощным инструментом для достижения успеха в современном мире бизнеса.

Сегодня Банк Точка — это российская финансовая организация со своей банковской лицензией, которая выделяется своим инновационным подходом к банковскому бизнесу. С момента внедрения холакратии, Банк Точка стал заметно расти, привлекая внимание своим инновационным подходом к управлению и обслуживанию клиентов. Компания продолжает развиваться, стремясь предоставлять современные и удобные финансовые услуги своим клиентам.

В книге "Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения" авторы Дэвид Л. Роджерса, Дон Х. Шарп и Крис Колдерон рассуждают на тему трансформации бизнес-моделей в области цифровой трансформации бизнеса. В книге обсуждаются следующие ключевые идеи [2]:

— В период глобальной цифровой трансформации новые участники вторгаются в устоявшиеся бизнес-сферы, изменяя динамику рынка, опыт клиентов и их поведение. Традиционные компании претерпевают изменения, становясь омниканальными, внедряя цифровые технологии и расширяя свою деятельность в смежные области.

— Драйвер экосистемы действует как координатор сети компаний, создающий ценность для всех участников. Модульный производитель предоставляет готовые и легко встраиваемые продукты. Омниканальная компания интегрирует различные каналы коммуникации и добавленные цепочки стоимости. Поставщик производит товары, реализуемые через другие компании.

— Поставщики и модульные производители имеют ограниченное понимание конечных клиентов, в то время как омниканальные компании и драйверы экосистемы хорошо информированы о своей аудитории. Поставщики

и омниканальные компании базируются на цепочках добавленной стоимости, в то время как модульные производители и драйверы экосистем строятся на сетевых моделях. Драйверы экосистем демонстрируют лучшие финансовые результаты.

— В цифровом мире основными источниками конкурентных преимуществ становятся контент, клиентский опыт и используемые платформы. Поставщики должны начинать с развития контента, омниканальные компании — с улучшения клиентского опыта, модульные производители — с работы с платформами, а драйверам экосистем важно параллельно развивать все источники конкурентных преимуществ.

— Компании, которые продвигаются взаимодействием с клиентами через мобильные устройства и находятся на стыке мобильных технологий и интернета вещей, достигают более высокой чистой прибыли по сравнению с менее мобильными конкурентами. Этот прогресс направляет компании к более эффективной бизнес-модели драйвера экосистемы.

— Компании, стремящиеся успешно цифровизировать свой бизнес, должны одновременно снижать затраты и внедрять инновации.

— Для изменения бизнес-моделей в направлении омниканальности важно создавать клиентоцентричную структуру, собирать информацию о клиентах по разным каналам, принимать решения на основе фактических данных и формировать интегрированный клиентский опыт. Для движения от цепочек добавленной стоимости к экосистемам важно становиться центром притяжения для клиентов в своей области, развивать и интегрировать партнерские отношения, превращать лучшие продукты в цифровые услуги и работать над кибербезопасностью.

— Поиск лидеров и формирование групп, способных стать в авангарде цифровых изменений, является ключевой задачей на пути трансформации бизнеса. В цифровой трансформации в первый план выходят генеральный

директор и исполнительный комитет, совет директоров, IT-директор, а также использование инновационного потенциала сотрудников.

Современный бизнес все сильнее ориентируется на концепцию экосистемы, представляющую собой сложную сеть взаимодействующих акторов, компаний и организаций. Эта модель бизнеса приобретает ключевое значение, становясь неотъемлемым элементом инновационных стратегий и устойчивого развития. Экосистема способствует взаимодействию различных участников, создавая синергию и увеличивая общую ценность. Компании внутри экосистемы не конкурируют, а взаимодействуют, дополняя и усиливая возможности друг друга. Открытость играет ключевую роль, позволяя новым участникам легко вступать и вносить свой вклад. Подключение к различным сервисам и продуктам создает гибкую и эффективную среду. Экосистемы стимулируют инновации и эксперименты, порождая новые идеи, технологии и бизнес-модели. В качестве успешных экосистем можно привести следующие примеры: Apple (разработчики приложений, пользователи, поставщики компонентов), Amazon (электронная коммерция, облачные вычисления, стриминговые сервисы), Tesla (электромобили, солнечные батареи, энергетика).

Экосистемы помогают компаниям достигать новых сегментов рынка через партнерства и интеграции. Взаимодействие с разнообразными участниками стимулирует инновации и создание новых продуктов. Экосистемы обеспечивают пользователям широкий выбор и интегрированный опыт использования продуктов и услуг.

Свое распространение получила также и банковская экосистема - это комплекс взаимосвязанных продуктов, услуг, технологий и участников, организованных вокруг банка или финансовой институции. Банковские экосистемы часто строятся на основе цифровых платформ, предоставляя клиентам доступ к разнообразным финансовым продуктам и услугам через единый интерфейс, такие как мобильные приложения, интернет-банкинг и другие цифровые каналы. Такие экосистемы объединяют в себе не только

банковские продукты, но и услуги сторонних поставщиков, такие как страхование, инвестиции, онлайн-покупки и другие, интегрируемые в одну платформу. Технологии, такие как искусственный интеллект, блокчейн и аналитика данных, играют важную роль в развитии банковских экосистем. Они улучшают клиентский опыт, обеспечивают безопасность и оптимизируют бизнес-процессы. Экосистемы способствуют развитию финансовых инноваций, включая новые продукты, такие как цифровые кошельки, платежные системы, робо-советники и другие, предоставляющие клиентам разнообразные возможности управления своими финансами. Банки активно ищут партнеров в различных отраслях для расширения своей экосистемы, включая сотрудничество с технологическими стартапами, финтех-компаниями и другими участниками, что способствует созданию более широкого спектра предложений.

Подводя итог, отметим, что бизнес-моделирование в наше время становится ключевым компонентом успешности компаний с учетом постоянных изменений и технологических прорывов. Быстрое расширение цифровизации, изменения в потребительском поведении и новые экономические реалии требуют постоянной адаптации бизнес-моделей к переменам. Платформенные бизнес-модели становятся все более популярными, предоставляя возможность создания экосистем, объединяя поставщиков и потребителей на единой платформе. Бизнес-модели все чаще интегрируют принципы устойчивого развития и внедряют социально-ориентированные инициативы в свою деятельность. Применение искусственного интеллекта для оптимизации процессов, улучшения предсказательной аналитики и создания персонализированных продуктов или услуг для потребителей также становится стандартом. Современные бизнес-модели должны быть гибкими и способными к быстрой адаптации. Быстро меняющиеся условия требуют постоянного пересмотра и корректировки стратегии. Гибкие модели позволяют компаниям оперативно реагировать на изменения на рынке. Компании, основанные на устаревших моделях, могут оказаться неспособными конкурировать в быстро

меняющейся среде. Понимание современных трендов и гибкость в их применении становятся ключевыми факторами успеха в современном бизнесе.

Библиографический список:

1. Бобрышев А.Д., Тарабрин М.Б., Тарабрин К.М. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL:https://www.cfin.ru/management/controllers/business_model.shtml](https://www.cfin.ru/management/controllers/business_model.shtml) (дата обращения: 15.01.2024).
2. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. - М.: Альпина Паблишер, 2019. 336 с.
3. Гайнуллин А.А., Ковалева Ю.А., Руднева Н.В. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В КОНЦЕПЦИИ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ // Форум молодых ученых. 2018. №6-1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnye-kommunikatsii-v-kontseptsii-biryuzovyh-organizatsiy> (дата обращения: 15.01.2024).
4. Горевая Е.С. Управление бизнес-моделью: становление концепции и современные тренды // Российское предпринимательство. 2016. №16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-modelyu-stanovlenie-kontseptsii-i-sovremennye-trendy> (дата обращения: 11.01.2024).
5. Гусаковский А.М. Определение понятий «бизнес-модель» и «бизнес-моделирование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [URL: https://cmcrussia.ru/news/110/151/biznes-modeli-vo-vsem-raznoobrazii.html](https://cmcrussia.ru/news/110/151/biznes-modeli-vo-vsem-raznoobrazii.html) (дата обращения: 15.01.2024).
6. Дарья Боровикова, банк «Точка»: Как построить холакратию в бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://setters.education/blog/articles/darya-borovikova-bank-tochka-kak-postroit-holakratiyu-v-biznese> (дата обращения: 15.01.2024).

7. Дементьева А.О. Холакратия, как подход в менеджменте // StudNet. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/holakratiya-kak-podhod-v-menedzhmente> (дата обращения: 15.01.2024).
8. Ким В. Чан «Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков» –9-е изд./Ким В. Чан, Моборн Р. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 336 с.
9. Короткова Т.Л. Эволюционное развитие бизнес-моделирования в России // ЭСГИ. 2019. №1 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsionnoe-razvitie-biznes-modelirovaniya-v-rossii> (дата обращения: 14.01.2024).
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. ЭКОСИСТЕМЫ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ РОСТА БИЗНЕСА // ЭКО. 2021. №8 (566). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistemy-kak-innovatsionnyu-instrument-rosta-biznesa> (дата обращения: 15.01.2024).
11. Мирончев М.М. Стратегия "голубого океана" как альтернатива конкурентной борьбе // Экономические исследования. 2019. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-golubogo-okeana-kak-alternativa-konkurentnoy-borbe> (дата обращения: 14.01.2024).
12. Орехова Ю.В., Лохматова В.А. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ "БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ" КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ // Экономика и социум. 2017. №11 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-i-funksionirovaniya-biryuzovyh-organizatsiy-kak-sovremennaya-formu-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 15.01.2024).
13. Удальцова Н.Л. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА И МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ // Лидерство и менеджмент. 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-analiza-i-modelirovaniya-biznes-protsessov> (дата обращения: 14.01.2024).

14. Удальцова, Н. Л. Развитие концепции бизнес-моделирования / Н. Л. Удальцова // Экономические науки. – 2020. – № 192. – С. 198-205. – DOI 10.14451/1.192.198. – EDN DKQORW.

Оригинальность 81%