

**МАТЕМАТИЧЕСКИЕ, СТАТИСТИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИКИ /  
MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL METHODS OF ECONOMICS**

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.153.75>

**ЭМПИРИЧЕСКИЙ ПУТЬ К ИННОВАЦИЯМ: ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НА ПРАКТИКЕ**

Научная статья

**Романова И.В.<sup>1,\*</sup>, Игишев А.В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> ORCID : 0009-0005-0127-3654;

<sup>2</sup> ORCID : 0000-0003-2612-2420;

<sup>1,2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербург, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (ivirina.07[at]mail.ru)

**Аннотация**

Статья посвящена анализу практических кейсов трансформации и успешного внедрения инноваций, фокусируясь на эмпирическом подходе к формированию новых бизнес-моделей. Акцентируется внимание, как компании, опираясь на реальные данные и опыт, оптимизируют процессы и открывают новые рынки. В статье рассматриваются ключевые этапы эмпирического пути к инновациям, от определения проблем и изучения потребностей до тестирования прототипов и масштабирования решения. Авторы также акцентируют внимание на важности гибкости, адаптивности и постоянного совершенствования бизнес-модели в условиях быстро меняющейся среды. Также обращено внимание на методы и методики, которые необходимы для трансформации моделей. Исследование подчеркивает универсальность инновационных бизнес-моделей, которые могут применяться на всех стадиях жизненного цикла компании, а также авторы делают вывод о необходимости более широкого внедрения инноваций в корпоративное управление для повышения эффективности деятельности компаний.

**Ключевые слова:** бизнес, управление, модели, инновации, экономика, операционное управление.

**THE EMPIRICAL PATH TO INNOVATION: SHAPING NEW BUSINESS MODELS IN PRACTICE**

Research article

**Romanova I.V.<sup>1,\*</sup>, Igishev A.V.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> ORCID : 0009-0005-0127-3654;

<sup>2</sup> ORCID : 0000-0003-2612-2420;

<sup>1,2</sup> St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint-Petersburg, Russian Federation

\* Corresponding author (ivirina.07[at]mail.ru)

**Abstract**

The article analyses practical cases of transformation and successful implementation of innovations, focusing on an empirical approach to the formation of new business models. It emphasises how companies, based on real data and experience, optimize processes and open new markets. The paper discusses the key steps in the experiential journey to innovation, from problem identification and needs research to prototype testing and solution scaling. The authors also highlight the importance of flexibility, adaptability and continuous improvement of the business model in a rapidly changing environment. Attention is also drawn to the methods and techniques that are required for model transformation. The study stresses the versatility of innovative business models that can be applied at all stages of a company's life cycle, and the authors conclude that there is a necessity for wider adoption of innovation in corporate governance to improve the performance of companies.

**Keywords:** business, management, models, innovation, economics, operational management.

**Введение**

В условиях быстроменяющейся экономики способность к инновационной трансформации становится ключевым фактором успешной конкуренции. Эмпирический подход к инновационному развитию подразумевает практическое применение знаний и методов для создания и внедрения новых продуктов, процессов или бизнес-моделей. В отличие от теоретических моделей, основанных на предположениях и обобщениях, эмпирический метод акцентирует внимание на экспериментировании и непосредственном опыте.

Основой эмпирического подхода является итерация, то есть циклическое повторение процессов с целью постепенного усовершенствования. Данный метод позволяет компаниям быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и технологическому прогрессу, опираясь на реальные данные и обратную связь от пользователей.

Тарасов К. Н. отмечает, что данный подход включает в себя прототипирование, пилотирование новых решений в контролируемых условиях и масштабирование успешных проектов [1].

Применение эмпирического подхода начинается с глубокого понимания нужд и предпочтений потребителей, которое достигается через наблюдение, интервью и взаимодействие с целевой аудиторией. Далее следует анализ полученных данных для определения потенциальных направлений инноваций. Важную роль играет кросс-функциональная команда, или работа в мультидисциплинарных командах, которые могут включать специалистов из различных областей – от маркетинга и дизайна до инженерии и аналитики.

Внедрение инноваций через эмпирический подход требует от организаций гибкости и способности к быстрому принятию решений. Зачастую это сопряжено с необходимостью пересмотра устоявшихся процессов и корпоративной культуры, а также работой с привлечением инвестиций в обучение персонала и развития внутренних ресурсов для поддержки инновационной деятельности. Таким образом, принятие эмпирического подхода позволяет не только оптимизировать существующие процессы, но и проложить путь создания новых ценностей и возможностей в бизнесе, что является необходимым условием для устойчивого развития и роста в современной экономике [2].

Ключевыми общенаучными методами явились: монографический, абстрактно-логический, метод статистического наблюдения и сравнительный анализ. Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных ученых, программы федерального уровня и значения, а также новостные и аналитические обзоры.

### **Основные результаты**

Традиционные бизнес-модели были заложены десятилетия назад и до сих пор остаются основой для многих компаний. Данные модели обеспечивают стабильность и предсказуемость, опираясь на известные методы управления, продаж, маркетинга, производства и распределения. Примерами данных моделей выступают производственные предприятия, которые зарабатывают на массовом производстве товаров, или ритейлеры, работающие по модели закупки и перепродажи товаров с наценкой [3].

Важно отметить, что у традиционных бизнес-моделей есть свои ограничения. Прежде всего, они часто зависят от экономической стабильности и предсказуемости рынка. В условиях быстрых изменений технологий, потребительских предпочтений и глобальной конкуренции, данные модели могут показывать себя неэффективными. Например, компании, зависимые от крупномасштабного производства, часто сталкиваются с проблемами снижения гибкости и адаптивности. Изменение производственной линии в данных случаях может быть крайне затратным по ресурсам и времени процессом.

С ростом цифровизации и переходом на онлайн-платформы, сектор розничной торговли, который традиционно зависит от физических магазинов, сталкивается с угрозой быстрого устаревания, если не адаптируется к электронной коммерции. Также традиционные бизнес-модели зачастую концентрируются на достижении краткосрочных финансовых результатов, что может вести к недооценке долгосрочных тенденций и инвестиций в инновации. В данной ситуации, зачастую реализуется сценарий, что бизнес упускает новые рыночные возможности или не умеет быстро реагировать на изменения, теряя тем самым конкурентное преимущество [4].

Понимание ограничений и особенностей является ключевым для компаний, стремящихся к инновациям. Оценка и переосмысление традиционных подходов в бизнесе открывает двери для создания новых, более гибких и адаптивных моделей, которые могут лучше соответствовать современным рыночным условиям и технологическим трендам. Таким образом, критический анализ существующих бизнес-моделей и осознание их ограничений помогает задать направление для будущих инноваций и устойчивого развития.

Исследования и эксперименты являются ключевыми элементами в разработке инновационных бизнес-моделей. Зачастую это основные инструменты, позволяющие компаниям тестировать гипотезы, получать обратную связь и оптимизировать свои решения перед тем, как презентовать их на рынке.

В контексте создания новых бизнес-моделей, исследования помогают компаниям понимать нюансы рынка, выявить потребности и проблемы потребителей, а также оценить потенциал новых технологий и методик. Исследования предоставляют объективные данные, которые служат основой для формирования гипотез в процессе разработки новых продуктов или услуг.

Эксперименты, в свою очередь, представляют собой практический инструмент проверки данных гипотез. Они позволяют оценить, как теоретические модели работают на практике, и принимают различные формы, от прототипирования до создания минимально жизнеспособных продуктов (MVP), что позволяет быстро собирать обратную связь от пользователей и корректировать проект в соответствии с полученными данными. В свою очередь, это способствует снижению финансовых рисков и увеличению потенциала коммерческого успеха продукта на рынке.

Локтионов Д. А. и Масловский В. П. акцентируют особое внимание, что тенденция применения итеративных методик, таких как Lean Startup и Agile, в процессе разработки новых бизнес-моделей, значительно усиливают роль исследований и экспериментов. Данные подходы подчеркивают важность непрерывного тестирования и адаптации, позволяя компаниям быстро реагировать на изменения рыночных условий и потребительских предпочтений [5]. Таким образом, интеграция исследований и экспериментов, в процесс создания инноваций, позволяет не только повысить его эффективность, но и способствует формированию устойчивых и успешных бизнес-моделей, принося значимые новшества на рынок.

Как отмечает Романова В.А., формирование бизнес-моделей включает несколько ключевых этапов, каждый из которых способствует проверке и адаптации идей на основе полученных данных и опыта. Данные этапы обеспечивают постепенное преобразование инновационных концепций в успешные и функциональные бизнес-модели, рассмотрим их подробнее [6].

Первый этап: формулирование гипотезы. На начальном этапе определяются основные предположения о том, как новая бизнес-модель создаст ценность для потребителей и какие уникальные преимущества она сможет предложить на рынке. Гипотезы должны быть ясными и измеримыми, чтобы последующая проверка могла точно оценить их валидность.

Второй этап: проектирование и эксперимент. Данный шаг заключается в разработке методов и процедур для тестирования изначальных гипотез. Создается прототип или минимально жизнеспособная версия продукта (MVP), который содержит основные элементы предлагаемой бизнес-модели. Данный этап позволяет исследовать реакцию первых пользователей и получить обратную связь, необходимую для дальнейшей доработки.

Третий этап: сбор и анализ данных. После того, как эксперимент запущен, начинается сбор данных, который включает в себя не только количественные, но и качественные метрики. Анализ данных позволяет понять, насколько

эффективно предположения подтверждаются или опровергаются потребителями. Оцениваются такие показатели, как уровень удовлетворенности клиентов, степень использования продукта и общее восприятие бизнес-модели.

Четвертый этап: итерация и адаптация. На основе полученных данных проектные команды производят модификации и улучшения в бизнес-модели. Данный процесс итерации возможен многократно, в зависимости от того, насколько значительные изменения требуются для достижения желаемых результатов. Ключевым моментом является гибкость и способность быстро реагировать на проблемы и возможности, которые выявляются в ходе экспериментов.

Пятый этап: масштабирование. После успешного завершения предыдущих этапов и подтверждения основных гипотез, модель готова к масштабированию. На данном этапе важно обеспечить операциональную готовность и организационные ресурсы для полноценного запуска на рынке.

Первоначальное внедрение этапов эмпирического процесса требует тщательного планирования и глубокого понимания рынка. Данный подход позволяет снизить риски и увеличить шансы на успех новой бизнес-модели, позволяя компании постоянно адаптироваться и улучшать свои показатели на основе реальных данных и обратной связи от первых пользователей.

Рассмотреть схематично стратегию трансформации бизнес модели применяя инновационные технологии можно на рисунке 1.

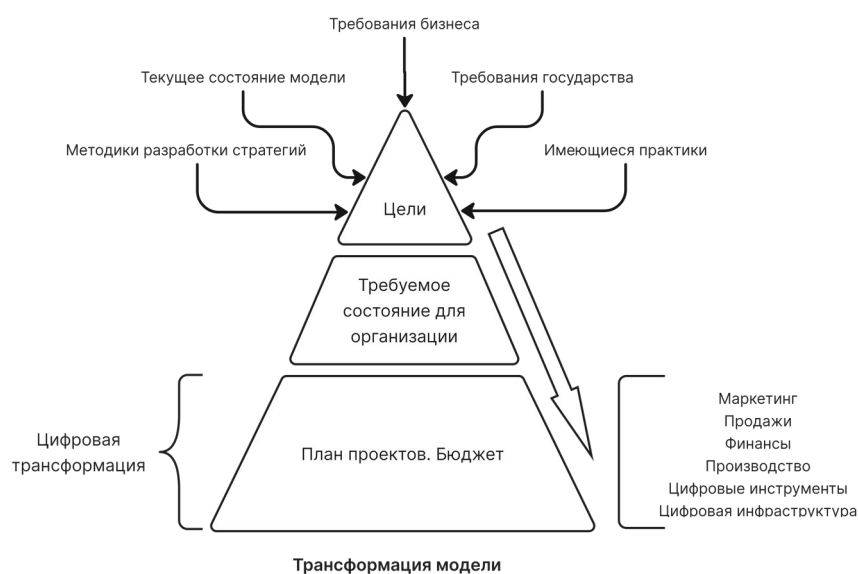


Рисунок 1 - Схема трансформации бизнес-модели  
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2025.153.75.1>

В условиях трансформации бизнес моделей, важным аспектом является выбор адекватных методов сбора и анализа данных, позволяющих получить достоверные и объективные результаты [7]. Рассмотрим наиболее интересные методы и методики:

#### 1. Методы сбора данных:

- Анкетирование – метод, позволяющий получить количественные и качественные данные от большого числа респондентов, особенно ценно при изучении потребностей и предпочтений клиентов при формировании новых бизнес-моделей.

- Интервьюирование – индивидуальные или групповые интервью помогают углубленно понять мотивации, мнения и идеи участников. Это особенно важно для валидации и адаптации новых бизнес-моделей и инновационных подходов.

- Наблюдение – непосредственное или опосредованное наблюдение за поведением пользователей в естественной или искусственной обстановке позволяет выявить неосознанное поведение и реальные практики пользователей, что особенно важно при тестировании инноваций.

#### 2. Методы анализа данных:

- Качественный анализ. Такие методы, как контент-анализ, дискурс-анализ, или методика тематического анализа позволяют систематизировать и интерпретировать текстовые данные, полученные в результате интервью или анкетирования.

- Количественный анализ. Статистическая обработка данных, включая регрессионный анализ, факторный анализ или кластерный анализ, помогает выявить закономерности, корреляции и тенденции, которые могут быть неочевидны при качественной оценке.

- Моделирование и прогнозирование. Использование алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта для создания предиктивных моделей, могут предсказать возможные исходы внедрения новых бизнес-моделей или инноваций.

Данные инструменты и методы обеспечивают комплексный подход к анализу данных, позволяя не только систематизировать существующую информацию, но и прогнозировать будущие тенденции, что является непременным условием успеха в проектировании и реализации инновационных бизнес-моделей.

В последние годы мы наблюдаем, как компании, включающие инновации и цифровые инструменты в свою деятельность, добиваются значительных успехов на рынке. Примеры таких компаний многочисленны и разнообразны, однако особо выделяются несколько конкретных кейсов.

Один из ярких примеров – компания Tesla, которая перевернула представление о возможностях электрических автомобилей. Внедрение таких инновационных практик, как использование полностью электрических силовых агрегатов, автопилота, а также продвинутых систем управления энергопотреблением, позволило не только создать совершенно новый продукт, но и сформировать уникальную бизнес-модель с акцентом на устойчивость и технологическую направленность [8].

Другой пример успешной инновации – компания Uber Technologies, которая радикально изменила индустрию такси с помощью мобильных технологий, позволяя пользователям вызывать транспорт прямо с их смартфонов. Данная модель быстро распространилась по всему миру и стала основой для целой индустрии онлайн-мобильных транспортных сервисов.

Компания Amazon также продемонстрировала как инновационные подходы к логистике и управлению цепочками поставок могут радикально преобразить ритейл. Введение Amazon Prime, создание расширенной сети распределения, использование роботизированных складов и разработка программы доставки дронами – все это подняло эффективность сервиса на высокоинновационный уровень.

Компания Alibaba Group служит примером внедрения на практике концепции «новая розница», интегрирующей онлайн- и офлайн-торговлю с помощью данных и современных технологий. Это позволило не только усилить пользовательский опыт, но также оптимизировать управление запасами и логистику.

Также одним из интереснейших примеров является компания Huawei, которая вывела корпоративное управление на новый уровень. Сегодня компания базируется на принципах, ценностях и гибкой системе управления, что позволяет компании осваивать свободные ниши, оказывать комплексный сервис высокого уровня за приемлемые цены. Важно отметить, что вложения в НИОКР составляют 10-15% от выручки ежегодно, что подчеркивает важность грамотного управления инвестиционными проектами [9].

Рассматривая отечественные компании, интересно обратить на одну из самых инновационных компаний – экосистема Сбер, которая претерпевает значительные трансформации, адаптируясь к современным вызовам и потребностям рынка. В основе изменений лежит стремление к созданию интегрированной платформы, объединяющей различные сервисы и продукты.

Одним из ключевых направлений трансформации является внедрение цифровых технологий, таких как искусственный интеллект и машинное обучение. Данные инновации позволяют Сберу автоматизировать рутинные процессы, улучшать качество обслуживания клиентов и разрабатывать новые продукты. Таким образом, трансформация финансовой организации в экосистему Сбер направлена на создание более гибкой, устойчивой и инновационной платформы, способной адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов.

Также интересно обратить внимание на тенденции отечественных промышленников. Сегодня промышленность претерпевает значительные изменения, трансформируясь в сложную экосистему, где различные участники взаимодействуют и дополняют друг друга. Данная трансформация обусловлена несколькими ключевыми факторами. Во-первых, развитие цифровых технологий позволяет интегрировать производственные процессы с информационными системами, что повышает эффективность и гибкость производства. Во-вторых, рост внимания к устойчивому развитию и экологической ответственности стимулирует компании к внедрению экологически чистых технологий и снижению углеродного следа.

В результате трансформации, промышленные предприятия становятся частью более широкой сети, включающей поставщиков, клиентов, исследовательские институты и государственные органы. Такая экосистема способствует обмену знаниями, инновациями и ресурсами, что приводит к созданию более устойчивых и конкурентоспособных производственных систем.

Таким образом, успешная трансформация и инновационный подход не просто создает новые продукты или услуги. Они формируют целые бизнес-модели, которые радикально меняют отрасли и задают новые стандарты для рыночной конкуренции.

Формирование новой бизнес-модели – это комплексный процесс, требующий вдумчивого анализа и стратегического планирования. Интеграция новых технологий может значительно повысить эффективность, уменьшить издержки и улучшить обслуживание клиентов. Более того, использование больших статистических данных и аналитики может помочь предприятиям лучше понимать своих клиентов и эффективнее управлять ресурсами [10].

Освоение новых подходов требует не только разработки инновационных идей, но и их эффективного внедрения в действующие бизнес-процессы.

Первым шагом в адаптации новой бизнес-модели является анализ текущей операционной среды компании, выявление ее готовности к нововведениям. Он проявляется в изучении корпоративной культуры, логистических возможностей, технологической базы и человеческих ресурсов. Понимание данных параметров позволяет определить необходимые области для первоначальных изменений, необходимых для интеграции новой бизнес-модели.

Далее следует этап планирования, на котором разрабатываются стратегии внедрения инноваций с минимальными рисками для основных бизнес-процессов. Он включает в себя пилотные проекты и стадии постепенной интеграции, чтобы плавно перевести организацию на новую модель работы без потрясений для основной деятельности. Важным аспектом на данном этапе является обучение сотрудников новым методам и технологиям. Эффективное обучение повышает адаптивные способности команд и снижает внутренние сопротивления к изменениям.

Критическим моментом в процессе адаптации является мониторинг и оценка внедрения инноваций. Сбор и анализ данных о производительности новой бизнес-модели позволяет выявить не только достижения, но и возможные

проблемы, требующие корректировки. Акцент на непрерывное улучшение и гибкость вносит в организационную культуру элементы инновационности, поддерживая постоянное обновление и совершенствование бизнес-моделей.

Таким образом, шаги по адаптации и внедрению инноваций включают глубокий анализ, тщательное планирование, обучение персонала, и постоянный мониторинг эффективности нововведений. Каждый из этих этапов играет важную роль в создании и поддержании инновационной культуры в компании, позволяя не только реализовывать новые идеи, но и поддерживать долгосрочную конкурентоспособность на рынке.

Измерение и оценка успеха новых бизнес-моделей необходимы для подтверждения их эффективности и жизнеспособности. Этап оценки включает в себя не только количественные, но и качественные методы. Один из основных инструментов – ключевые показатели эффективности (KPI), которые должны соответствовать стратегическим целям бизнес-модели [11].

Процесс оценки начинается с определения целей инновационной деятельности. Например, если целью новой бизнес-модели является увеличение рыночной доли, то важными показателями будут объемы продаж, удельная рыночная стоимость и рост клиентской базы.

Особенно важно принимать во внимание скорость адаптации бизнес-модели к меняющимся условиям рынка. Инновационные метрики, такие как время выхода на рынок (Time to Market) и быстрая адаптация к потребностям потребителей, могут стать ключевыми для оценки гибкости и реактивности бизнеса [12].

Важную роль также играет сбор обратной связи от конечных пользователей и стейкхолдеров. Использование инструментов аналитики больших данных позволяет более точно анализировать поведение потребителей и их отношение к нововведениям, что помогает оптимизировать бизнес-модель в реальном времени.

Для более глубокой оценки разработаны комплексные методики, такие как Balanced Scorecard (балансированная система показателей), которая включает финансовые и нефинансовые аспекты, а также оценку внутренних процессов и удовлетворенность клиентов. Данная методика помогает увидеть полное влияние бизнес-модели на организацию и окружающую среду.

Следует также учитывать, что измерение значимости инноваций может не всегда давать немедленные результаты, особенно в случае радикальных изменений. Поэтому крайне важно устанавливать долгосрочные критерии оценки, которые позволят оценить влияние инноваций на долгосрочную перспективу развития компании.

В процессе формирования новых бизнес-моделей на основе эмпирического подхода к инновациям неизбежно возникают различные препятствия. Основные из них связаны с внутренними и внешними факторами, включая сопротивление изменениям, недостаток ресурсов и внешние рыночные ограничения.

Среди внутренних барьеров особо стоит выделить сопротивление изменениям со стороны сотрудников и руководства. Инновации требуют нового мышления и часто встречают противодействие из-за страха перед неизвестностью или потерей текущего положения в компании. Для преодоления данного барьера крайне важно создать культуру открытости и постоянного обучения, где каждый член команды чувствует свою вовлеченность в процесс изменений и потенциал для личного и профессионального роста [13].

Недостаток ресурсов – еще одно значительное препятствие. Инновации требуют инвестиций, как финансовых, так и временных, а также человеческих ресурсов. Зачастую компании сталкиваются с ограничениями бюджета или неспособностью привлечь необходимые таланты. Решением может стать партнерство с другими организациями, внедрение принципов бережливого стартапа, а также использование открытых инноваций для снижения издержек и ускорения процесса разработки.

Внешние же препятствия включают регуляторные ограничения и быстро меняющуюся рыночную среду. Например, нормативные требования могут значительно замедлить или даже остановить внедрение новых продуктов или услуг. Адаптация к меняющимся условиям требует гибкости и возможности быстро пересматривать и корректировать бизнес-модели в ответ на изменения рыночных условий и государственного регулирования.

Таким образом, преодоление вышеупомянутых препятствий на пути к инновациям требует комплексного подхода, который включает развитие корпоративной культуры, умение работать в условиях ограниченных ресурсов и гибкость перед лицом внешних вызовов. Это позволяет не только успешно реализовывать новые бизнес-модели, но и поддерживать устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе.

### **Заключение**

Эмпирический подход к инновациям, ориентирующийся на практический опыт и экспериментирование, демонстрирует свою эффективность в формировании новых бизнес-моделей. Применение данного метода позволяет компаниям адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, быстро реагировать на потребности клиентов и эффективно внедрять инновационные решения.

Однако, перед данной методологией стоят новые вызовы и задачи, которые необходимо решить для дальнейшего развития и совершенствования. Среди таких задач стоит выделить необходимость улучшения механизмов сбора и анализа данных, что позволяет повышать точность и обоснованность принимаемых решений. Кроме того, важным аспектом является разработка стратегий управления рисками, связанными с инновациями, что уменьшит потенциальные финансовые и операционные потери. Также перспективным направлением развития эмпирического подхода является его интеграция с цифровыми технологиями, такими как большие данные, искусственный интеллект и машинное обучение. Это не только ускорит процесс идентификации и тестирования нововведений, но и позволит осуществлять более глубокий и мультидисциплинарный анализ. В свою очередь, расширение партнерской сети и сотрудничество с ведущими исследовательскими центрами и университетами могут значительно обогатить эмпирический подход новыми идеями и методами, что способствует созданию инноваций на системном уровне.

С учетом охваченных аспектов можно утверждать, что дальнейшее развитие и совершенствование эмпирического подхода открывает широкие возможности для инновационного роста и становления новых бизнес-моделей, адаптированных к потребностям современного мира.

**Конфликт интересов**

Не указан.

**Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

**Conflict of Interest**

None declared.

**Review**

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

**Список литературы / References**

1. Как применять итерационный подход в бизнесе // Бизнес-журнал Тарасова Константина — Полезные материалы для руководителей о том, как еще лучше развивать бизнес. — URL: <https://journal.tarasovkn.ru/kak-primenyat-iteracionnyj-podhod-v-biznese/> (дата обращения: 04.11.2024).
2. Инновации в бизнесе: стратегии внедрения и управления изменениями // Лучшие практики для людей и организаций. — URL: [https://ast-academy.ru/blog/innovacii\\_v\\_biznese\\_strategii\\_vnedrenia\\_i\\_upravlenia\\_izmeneniami/](https://ast-academy.ru/blog/innovacii_v_biznese_strategii_vnedrenia_i_upravlenia_izmeneniami/) (дата обращения: 07.11.2024).
3. Цифровая экономика, часть 2 // Новые бизнес-модели: от продукта к информации и сервисам. — URL: <https://upr.ru/article/novie-biznes-modeli/> (дата обращения: 07.11.2024).
4. Развитие электронной коммерции и цифровизации закупок в 2024 году // AGORA — B2C и B2B E-commerce платформа для цифровизации бизнеса. — URL: <https://www.agora.ru/blog/razvitie-elektronnoy-kommertsii-2024/> (дата обращения: 07.11.2024).
5. Локтионов Д.А. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом / Д.А. Локтионов, В.П. Масловский // КЭ. — 2018. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-primeneniya-agile-metodologii-dlya-upravleniya-proektom> (дата обращения: 11.11.2024).
6. Романова В.А. Инновационные бизнес-модели: создание и особенности / В.А. Романова // Экономика и социум. — 2017. — № 11 (42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-biznes-modeli-sozdanie-i-osobennosti> (дата обращения: 11.11.2024).
7. Сельсабила А. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровизации российской экономики / А. Сельсабила // Стратегии бизнеса. — 2022. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatiya-biznes-modeley-v-usloviyah-tsifrovizatsii-rossiyskoj-ekonomiki> (дата обращения: 11.11.2024).
8. Tesla: история создания и успеха Tesla // Tesla. — URL: <https://tesla-motor.ru/blog/historyofcreation> (дата обращения: 07.11.2024).
9. Цуй Ц. Глобализация экономики компании «Huawei» / Ц. Цуй // Экономика и социум. — 2023. — № 4 (107). — Ч. 1. — С. 1016–1021.
10. Пушкин И.С. Разработка инструментов оценки эффективности бизнес-моделей / И.С. Пушкин // Инновации и инвестиции. — 2019. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-instrumentov-otsenki-effektivnosti-biznes-modeley> (дата обращения: 11.11.2024).
11. Что такое ESG: риски, рейтинги, отчетность, повестка, концепция // Skillbox Media. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/> (дата обращения: 10.11.2024).
12. Современные модели развития бизнеса // Журнал для тех, кто хочет изменить мышление руководителя. — URL: <https://upr.ru/article/sovremennye-modeli-razvitiya-biznesa/> (дата обращения: 10.11.2024).
13. Сопrotивление изменениям: в чем его причины и как его преодолеть // Skillbox Media. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/pochemu-sotrudniki-soprotivlyayutsya-izmeneniyam-i-kak-rukovoditelyam-s-etim-rabotat/> (дата обращения: 10.11.2024).

**Список литературы на английском языке / References in English**

1. Kak primenjat' iteracionnyj podhod v biznese [How to apply an iterative approach in business] // Biznes-zhurnal Tarasova Konstantina — Poleznye materialy dlja rukovoditelej o tom, kak eshhe luchshe razvivat' biznes [Konstantin Tarasov's Business Journal — Useful materials for managers on how to develop a business even better]. — URL: <https://journal.tarasovkn.ru/kak-primenyat-iteracionnyj-podhod-v-biznese/> (accessed: 04.11.2024). [in Russian]
2. Innovacii v biznese: strategii vnedrenija i upravlenija izmenenijami [Business innovations: Strategies for implementation and change management] // Luchshie praktiki dlja ljudej i organizacij [Best practices for people and organizations]. — URL: [https://ast-academy.ru/blog/innovacii\\_v\\_biznese\\_strategii\\_vnedrenia\\_i\\_upravlenia\\_izmeneniami/](https://ast-academy.ru/blog/innovacii_v_biznese_strategii_vnedrenia_i_upravlenia_izmeneniami/) (accessed: 07.11.2024). [in Russian]
3. Cifrovaja jekonomika, chast' 2 [Digital Economy, part 2] // Novye biznes-modeli: ot produkta k informacii i servisam [New business models: from product to information and services]. — URL: <https://upr.ru/article/novie-biznes-modeli/> (accessed: 07.11.2024). [in Russian]
4. Razvitie jelektronnoj kommercii i cifrovizacii zakupok v 2024 godu [Development of e-commerce and digitalization of purchases in 2024] // AGORA — B2C i B2B E-commerce platforma dlja cifrovizacii biznesa [AGORA — B2C and B2B E-commerce platform for business digitalization]. — URL: <https://www.agora.ru/blog/razvitie-elektronnoy-kommertsii-2024/> (accessed: 07.11.2024). [in Russian]

5. Loktionov D.A. Kriterii primeneniya Agile-metodologii dlja upravleniya proektom [Criteria for the application of Agile methodology for project management] / D.A. Loktionov, V.P. Maslovskij // KJe [KE]. — 2018. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-primeneniya-agile-metodologii-dlya-upravleniya-proektom> (accessed: 11.11.2024). [in Russian]
6. Romanova V.A. Innovacionnye biznes-modeli: sozdanie i osobennosti [Innovative business models: creation and features] / V.A. Romanova // Jekonomika i socium [Economics and Society]. — 2017. — № 11 (42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-biznes-modeli-sozdanie-i-osobennosti> (accessed: 11.11.2024). [in Russian]
7. Selsabila A. Transformacija biznes-modelej v uslovijah cifrovizacii rossijskoj jekonomiki [Transformation of business models in the context of digitalization of the Russian economy] / A. Sel'sabila // Strategii biznesa [Business Strategies]. — 2022. — № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-biznes-modelej-v-usloviyah-tsifrovizatsii-rossijskoj-ekonomiki> (accessed: 11.11.2024). [in Russian]
8. Tesla: istorija sozdaniya i uspeha Tesla [Tesla: the history of the creation and success of Tesla] // Tesla. — URL: <https://tesla-motor.ru/blog/historyofcreation> (accessed: 07.11.2024). [in Russian]
9. Cui C. Globalizacija jekonomiki kompanii «Huawei» [The globalization of the economy of Huawei] / C. Cui // Jekonomika i socium [Economics and Society]. — 2023. — № 4 (107). — Pt. 1. — P. 1016–1021. [in Russian]
10. Pushkin I.S. Razrabotka instrumentov ocenki jeffektivnosti biznes-modelej [Development of tools for evaluating the effectiveness of business models] / I.S. Pushkin // Innovacii i investicii [Innovation and Investment]. — 2019. — № 2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-instrumentov-otsenki-jeffektivnosti-biznes-modelej> (accessed: 11.11.2024). [in Russian]
11. Chto takoe ESG: riski, rejtingi, otchjotnost', povestka, koncepcija [What is ESG: risks, ratings, reporting, agenda, concept] // Skillbox Media. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-printsipy-esg-v-chyem-oni-polezny-biznesu-i-kak-vnedrit-ikh-v-kompanii/> (accessed: 10.11.2024). [in Russian]
12. Sovremennye modeli razvitiya biznesa [Modern business development models] // Zhurnal dlja teh, kto hochet izmenit' myshlenie rukovoditelja [Magazine for those who want to change the mindset of the head]. — URL: <https://upr.ru/article/sovremennye-modeli-razvitiya-biznesa/> (accessed: 10.11.2024). [in Russian]
13. Soprotivlenie izmenenijam: v chem ego prichiny i kak ego preodolet' [Resistance to change: what are its causes and how to overcome it] // Skillbox Media. — URL: <https://skillbox.ru/media/management/pochemu-sotrudniki-soprotivlyayutsya-izmeneniyam-i-kak-rukovoditelyam-s-etim-rabotat/> (accessed: 10.11.2024). [in Russian]