



**Реализация устойчивых бизнес-моделей зарубежных предприятий в  
отраслях современной экономики**

**Абдуллина Л.Г.**, руководитель международного отдела,  
Высшая школа бизнеса Казанского (Приволжского) федерального  
университета, Казань, Россия

**Аннотация.** В современных экономических условиях бизнес-модель становится ключевым фактором успешности предприятия. В аспекте реализации концепции устойчивого развития и ESG-повестки особое значение приобретает трансформация традиционных моделей ведения бизнеса в сторону большей устойчивости. Авторы в настоящей статье проводят анализ реализуемых зарубежными предприятиями бизнес-моделей с целью выявления их отношения к устойчивому развитию, определения критериев устойчивых моделей и принципов перехода к таковым. На основе проведенного анализа авторами в статье представлено определение экономической категории «устойчивая бизнес-модель», а также выделены характеристики, свидетельствующие об устойчивом развитии компании.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, устойчивая бизнес-модель, создание ценности, заинтересованные стороны, устойчивое развитие, ресурсоэффективность

**Implementation of sustainable business models of foreign enterprises in the  
sectors of the modern economy**

**Abdullina L.G.**, Head of International Department, Higher School of Business,  
Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia

**Annotation.** In modern conditions, a business model is becoming a key factor in the success of an enterprise. In terms of implementing the concept of sustainable development and the ESG agenda, the transformation of traditional business models towards greater sustainability is of particular importance. The authors in this article analyze the business models implemented by foreign companies in order to identify their attitude to sustainable development, determine the criteria for sustainable models and the principles of transition to such. Based on the analysis carried out by the authors, the article presents a definition of the economic category «sustainable business model», and also highlights characteristics indicating the sustainable development of the company.

**Key words:** business model, sustainable business model, value creation, stakeholders, sustainable development, resource efficiency.

**Введение.** Российские и зарубежные авторы сходятся во мнении касательно того, что сильная (в том числе рациональная, устойчивая) бизнес-модель является на сегодняшний день одним из факторов успеха компании за счет повышения рыночной капитализации и снижения вредного воздействия на окружающую среду [1, С. 368]. В связи с происходящими в современной экономике трансформационными процессами возникает необходимость адаптировать устаревшие бизнес-модели, которые больше не приносят нужных результатов, отказаться от изживших себя моделей традиционной линейной системы [2, С. 141].

Таким образом, бизнес-модель становится актуальной темой, как в рамках научных исследований, так и бизнес-концепций компаний. Тем не менее, нет единого представления о том, что это понятие обозначает, даже внутри одной организации. В настоящее время исследователями не предложено четкой системы типов бизнес-моделей. Сама экономическая категория «бизнес-модель» требует уточнения и актуализации определения [3, С. 110; 4, С. 38].

**Результаты исследования.** По определению известных исследователей Александра Остервальдера и Ива Пинье, «бизнес-модель служит для описания и

обоснования принципов создания, развития и успешной работы организации» [5, С. 20]. В свою очередь, зарубежные ученые Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен и Хеннинг Кагерманн отмечают, что бизнес-модель включает четыре взаимосвязанных элемента, а именно: 1) созданную для потребителя ценность продукта (англ. customer value proposition), 2) формулу прибыли (англ. profit formula), 3) ключевые ресурсы (англ. key resources), 4) ключевые процессы (англ. key processes) [6, С. 63].

Согласно исследованиям В.Д. Марковой, «бизнес-модель – это способ организации бизнеса в отрасли, который отражает экономическую логику деятельности компании». Модель бизнеса, по мнению данного автора, включает следующие важнейшие компоненты: 1) позиционирование компании в отрасли; 2) модель прибыли; 3) инновационная компонента, которая отражает создание ценности для всех заинтересованных групп [4, С. 39].

Российские ученые О.А. Третьяк и Д.Е. Климанов дают следующее расширенное определение экономической категории «бизнес-модель»: «Бизнес-модель имеет дело с процессом создания и предложения ценности для клиента, в котором участвует целый ряд компаний, взаимодействующих на рынке. Данный процесс, в свою очередь, является источником получения доходов для всех включенных в него агентов взаимодействия, а также демонстрирует некоторую сложившуюся структуру (архитектуру) взаимодействия компаний на рынке. Причем бизнес-модели могут различаться по «механизму присвоения» (англ. Capture Mechanism) стоимости/ценности, которая совместно создается взаимодействующими на рынке компаниями» [7, С. 116].

Согласно утверждению отечественных авторов Е.В. Нехода, Н.А. Редчиковой, Н.А. Тюленевой, любая бизнес-модель включает такие базовые элементы, как: 1) наличие ресурсов, необходимых для производства продукта или оказания услуг; 2) стратегия и процессы трансформации ресурсов в потребительскую ценность; 3) наличие результатов деятельности компании в виде полученной прибыли, сгенерированной потребительской ценности. В качестве важного дополнительного элемента моделей бизнеса современные

исследователи также отмечают взаимодействие компании с ключевыми заинтересованными лицами (партнерами, поставщиками, клиентами, местными сообществами и др.). Таким образом, бизнес-модель определяет решение следующих вопросов: какие продукты нужны потребителям, как компания зарабатывает, производя востребованный на рынке продукт, какие ключевые ресурсы вовлекает (персонал, оборудование, технологии, инфраструктура, каналы сбыта и др.) и т.д. [8, С. 10].

На основании рассмотренных детализированных определений можно сделать вывод о том, что бизнес-модель отражает ключевые бизнес-процессы компании в системе соответствующей отрасли, необходимые для создания множественной (т.е. для всех стейкхолдеров) экономической ценности и извлечения прибыли, которые ориентированы на успешное ведение бизнеса в условиях меняющейся внешней среды.

Рассмотрим примеры реализуемых зарубежными компаниями моделей бизнеса, которые можно отнести к категории «устойчивые», принимая во внимание их положительный экологический, социальный и экономический эффект. В качестве базы для анализа взят перечень из 55 бизнес-моделей самых успешных предприятий за последние 50 лет, разработанный для проекта «Навигатор по бизнес-моделям» (англ. The Business Model Navigator). Навигатор по бизнес-моделям предназначен для того, чтобы лучше понять ключевые факторы успеха, а также способствовать инновациям в бизнес-моделях с помощью структурированного подхода [9].

Исследовательская программа Университета Санкт-Галлена по инновационным бизнес-моделям, возглавляемая профессором Оливером Гасманном и профессором Каролин Франкенбергер, реализуется с 2010 года. Команда исследователей сделала вывод о том, что свыше 90% всех передовых бизнес-моделей интегрируют уже существующие идеи и концепции. Книга «Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов» данных авторов стала мировым бестселлером, переведена на многие языки; представленные в ней шаблоны применяются в сотнях компаний [10].

Анализ бизнес-моделей, отобранных на основе их характеристик и отношения к устойчивому развитию, позволит сформулировать определение экономической категории «устойчивая бизнес-модель». Описание каждой модели сопровождается примерами реализации в отраслях экономики и конкретных зарубежных компаниях. Использование устойчивой бизнес-модели можно рассматривать как один из признаков стремления современной коммерческой организации к устойчивому развитию и ее приверженности повестке ESG.

Например, транснациональная компания Cisco, специализирующаяся в области высоких технологий, внедрила краудсорсинг, учредив конкурс на соискание премии инноваций I-Prize. Это инициатива, которая мотивирует предпринимателей во всем мире предлагать свои инновационные идеи в области технологий и бизнеса с целью получения финансирования на разработку. В результате реализации данной бизнес-модели компания принимает наиболее оптимальные для потребителей решения.

Швейцарская компания Mobility Carsharing предлагает возможность вступить в свой кооператив, став совладельцем компании. Впоследствии не нужно приобретать какую-либо другую подписку, чтобы использовать услугу, а только вносить плату за пользование услугой за минуту/километр. Сумма вложения для вступления в кооператив возвращается при выходе из кооператива. Более частое при совместном владении использование продукта позволяет экономить ресурсы, как продавцу, так и покупателю.

В химическом концерне BASF производственные предприятия сложным образом связаны через сетевые площадки, что позволяет эффективно использовать сырье, а побочные продукты одного этапа беспрепятственно интегрировать в другой этап. BASF часто работает с дочерними компаниями, а иногда и с внешними партнерами на своих сетевых площадках. Они становятся естественными покупателями побочных продуктов, тем самым принося дополнительный доход концерну. Знания и другие активы в данной бизнес-

модели становятся ресурсом, который может обеспечить ценные улучшения при использовании в других сферах.

Рекламный продукт Google для поисковых систем позволяет клиентам устанавливать бюджет на определенный период, который затем используется для показа рекламы. Однако клиенты платят только за фактические поиски и показы своих объявлений. Данная бизнес-модель способствует меньшему потреблению.

Развлекательная компания Netflix, основанная в 1997 году, начиналась с проката DVD, что позволяло клиентам заказывать DVD по почте домой. В 2007 году они представили стриминговую платформу, которая сейчас является основным предложением компании. Представленная бизнес-модель обеспечивает более эффективное ресурсопотребление при совместном использовании продукта.

Уникальное торговое предложение швейцарского производителя сумок и аксессуаров Freitag lab.ag заключается в том, что все продукты изготавливаются из переработанных материалов, у которых в предыдущей жизни было другое предназначение. Примером могут служить рюкзаки, сумки и аксессуары, сделанные из бывших в употреблении чехлов для грузовиков с лямками из старых ремней безопасности. В данной бизнес-модели реализуется одна из основных идей устойчивого развития – бережное использование ресурсов.

Microsoft Teams является цифровой платформой для совместной работы малого и среднего бизнеса, корпораций и частных лиц. Платформа упрощает совместную работу с файлами, особенно с файлами из Office 365. Такие инструменты, как аудио- и видеозвонки, обмен мгновенными сообщениями и совместная работа с данными, обеспечивают полностью виртуальную форму сотрудничества. Данная бизнес-модель имеет тенденцию к ресурсоэффективности.

Немецкая компания энергоснабжения Easy Smart Grid внедрила инновационную концепцию, на основе которой технологии преобразуют энергию из возобновляемых источников в виртуальные батареи. Это позволяет

интегрировать и поощрять гибкость устройств генерации, потребления и хранения в интеллектуальных сетях. Реализуемый подход приводит к использованию большего количества возобновляемых источников энергии и повышает эффективность. Данная технология позволяет создать рынок, в рамках которого производители и потребители энергии могут получать оплату за свои гибкие предложения.

Pebble – «умные» часы, разработанные корпорацией Pebble Technology. Финансирование проекта осуществлялось в рамках кампании по сбору средств на платформе Kickstarter, проводившейся с апреля по май 2012 года, в результате которой было собрано 10,3 миллиона долларов. В то время это был самый финансируемый проект в истории Kickstarter. Компания Pebble начала поставлять часы участникам Kickstarter в январе 2013 года. Данная бизнес-модель предоставляет возможность для получения поддержки социальных проектов путем тестирования первоначального спроса и позволяет заявить о своем продукте потенциальным партнерам.

Следует отметить, что достаточно сложно найти бизнес-модели, которые можно назвать однозначно «устойчивыми». В силу того, что они все в той или иной степени способствуют повышению спроса и потребления. Например, под маркой SodaStream производятся товары (аппараты) для приготовления домашней газированной воды. Вместо того, чтобы использовать тонны пластиковых бутылок, вы покупаете аппарат для газировки, многоразовые бутылки, а затем регулярно приобретаете газовые баллоны. В этом случае очевидно преимущество с экологической точки зрения: чем больше людей используют сифоны для газирования SodaStream, тем меньше спрос на пластиковые бутылки и, таким образом, сокращается объем пластиковых отходов. Данная бизнес-модель непосредственно способствует ресурсосбережению, соответственно ее можно считать способствующей устойчивому развитию.

Бизнес-модели, успешно реализуемые зарубежными предприятиями в соответствующих отраслях экономики и имеющие отношение к устойчивому

развитию бизнеса, а также их характеристики и результаты реализации в аспекте ESG-политики представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Устойчивые бизнес-модели зарубежных предприятий

№	Характеристика бизнес-модели	Результат реализации в отрасли	Устойчивые эффекты
1	<b>Краудсорсинг</b> (англ. Crowdsourcing) – делегирование решения производственной проблемы или бизнес-задачи общественности с использованием информационных технологий. В случае отбора компанией их идеи участники проекта получают вознаграждение или приз.	Наиболее оптимальные для покупателей решения, например, в сфере потребительских товаров, индустрии ИТ и аппаратных средств. Экономия человеческих ресурсов за счет делегирования задач.	Социальный эффект, экономический эффект
2	<b>Шеринговая экономика</b> (англ. Sharing Economy) предполагает <b>долевое (совместное) владение</b> . Происходит разделение определенного класса активов среди группы владельцев. Как правило, актив требует больших капиталовложений, но необходимость в использовании возникает лишь время от времени.	Экономия ресурсов за счет более частого при совместном владении использования продукта в финансовом секторе, грузоперевозках, автомобильной отрасли.	Экологический эффект, социальный эффект, экономический эффект
3	<b>Извлечение большей пользы</b> (англ. Make More Of It) – применение неиспользуемых ресурсов для других целей. Любые свободные активы компании (знания, материальные ресурсы и др.) используются не только для создания собственных продуктов, но и предлагаются другим компаниям. Незанятые ресурсы можно использовать для создания дополнительных доходов помимо получаемых непосредственно от основного ценностного предложения компании.	Ресурсоэффективность позволяет обеспечить ценные улучшения в других сферах. Знания становятся ресурсом, например, в химической отрасли, сфере услуг и ИТ-индустрии.	Экологический эффект, экономический эффект
4	<b>Оплата по мере использования</b> (англ. Pay per Use). В этой модели измеряется фактическое использование услуги или продукта. Клиент платит за то, что он эффективно потребляет. Компания может привлечь клиентов, желающих воспользоваться дополнительной гибкостью, которая оценивается по более высокой стоимости.	Сокращение потребления в транспортном секторе, сфере услуг и ИТ-индустрии.	Экологический эффект, социальный эффект, экономический эффект
5	<b>Аренда</b> . Клиент не покупает продукт, а арендует его. Это снижает объем капитала, обычно необходимого для получения доступа к продукту. Сама компания выигрывает от более высокой прибыли от каждого продукта, так как она оплачивается в течение всего срока аренды. Обе стороны	Более эффективное ресурсопотребление при совместном использовании продукта в транспортном секторе, сфере потребительских	Экологический эффект, социальный эффект, экономический эффект



	получают выгоду от более высокой эффективности использования продукта, поскольку время простоя, которое излишне связывает капитал, сокращается для каждого продукта.	товаров и ИТ-индустрии.	
6	<b>Получение прибыли из «мусора»</b> (англ. Trash-to-cash) – вторичное использование бывших в употреблении продуктов, которые либо продаются в других странах в том же виде, либо становятся новыми продуктами. Модель генерации прибыли основана на закупочных ценах от низких до нулевых. Ресурсные затраты для компании практически исключаются, при этом либо обеспечивается утилизация отходов поставщика, либо снижаются сопутствующие расходы. Это также отвечает потенциальным идеалам экологической осознанности клиентов.	Реализуется одна из основных идей устойчивого развития – бережное использование ресурсов. Например, в индустрии моды, в сфере розничной торговли.	Экологический эффект, экономический эффект
7	<b>Виртуализация</b> предлагает виртуальные услуги взамен традиционных физических. Эта модель обозначает имитацию традиционно физического процесса в виртуальной среде, например, в виртуальном рабочем пространстве. Преимуществом для заказчика является возможность участия в процессе из любого места и с любого устройства. Взамен клиент платит за доступ к виртуальному сервису.	Модель способствует ресурсоэффективности в сфере услуг и ИТ-секторе.	Экологический эффект, экономический эффект
8	<b>Совмещение производителя и потребителя</b> (Prosumer). В этой бизнес-модели клиенты выступают в роли производителей. Заказчик интегрирован в цепочку создания стоимости и может получать прибыль от продукта, а у компании возникает меньше затрат на производство и накладных расходов. Поскольку потребитель участвовал в процессе производства, воспринимаемая им ценность продукта возрастает.	Высокая удовлетворенность продуктом со стороны клиентов. Благодаря «умным» решениям и использованию возобновляемых источников энергии повышается ресурсоэффективность в сфере услуг, ИТ-секторе.	Экологический эффект, социальный эффект, экономический эффект
9	<b>Краудфандинг</b> (Crowdfunding) – коллективное финансирование. Продукт, проект или стартап целиком финансируются группой инвесторов, желающих поддержать лежащую в их основе идею, как правило, через Интернет. Если критическая масса будет достигнута, идея будет реализована, и инвесторы получают особые льготы, обычно пропорциональные вложенной ими сумме.	Возможность для социальных проектов получить поддержку, протестировать первоначальный спрос и заявить о своем продукте потенциальным партнерам в развлекательной сфере и ИТ-секторе.	Социальный эффект

Источник: составлено автором на основе данных [9].

На данный момент актуальным в научной среде и бизнес-сообществе является вопрос о том, какие характеристики отличают устойчивые бизнес-модели от неустойчивых. Здесь необходимо прибегнуть к сравнению. Речь чаще всего идет о «более устойчивых» моделях, чем об абсолютно «устойчивых». Например, компания SodaStream, кейс которой был представлен выше, также оказывает негативное воздействие на окружающую среду. В процессе производства потребляются ресурсы и образуются отходы. Только сравнение с традиционной альтернативой, в данном случае с пластиковыми бутылками, показывает преимущества реализуемой бизнес-модели. Лучшим решением будет просто вода из-под крана, однако это фактически не осуществимо в нашем обществе потребления.

Несмотря на необходимость индивидуальной оценки, в исследованиях современных зарубежных и российских авторов складывается своего рода консенсус относительно того, как повысить вероятность, что бизнес-модели станут более устойчивыми или способствующими устойчивому развитию. В целом, можно выделить следующие четыре принципа [11].

Первый принцип предполагает ориентацию компании на устойчивое развитие. Устойчивая бизнес-модель не может быть интегрирована в ту структуру, которая не поддерживает концепцию устойчивого развития и принципы ESG. Если компания сознательно не делает акцент на устойчивость в своей бизнес-модели, начинают действовать системные силы в виде желаний клиентов, правил регулятора, рыночной конкуренции и др.

Второй принцип реализует идею расширенного создания ценности или генерирования множественной ценности. В данном аспекте необходимо взаимодействие и учет интересов всех агентов. Логика создания ценности не сводится исключительно к финансовой, включает более широкие бизнес-процессы, связанные, к примеру, с досугом сотрудников, репутацией компании, надежными отношениями с партнерами.

Третий принцип требует системного мышления. Каждая компания является частью национальной и мировой экономики, частью общества, частью

глобальной экологической системы. При рассмотрении более крупных экономических, социальных и экосистем даже наименьший ущерб социальной или экологической структуре видится значительным.

Четвертый принцип направлен на интеграцию заинтересованных сторон. Устойчивая компания должна взаимодействовать не только со своими клиентами, деловыми партнерами или инвесторами. В числе агентов взаимодействия могут быть местные жители, СМИ, государственный регулятор или косвенно затронутые стейкхолдеры. Необходимо прислушиваться к мнению данных групп, искать проблемные места и стараться разрешить вопросы. Особенно это касается групп, о которых часто забывают в силу их низкой покупательской способности.

**Заключение.** Таким образом, устойчивыми, как показывает проведенный анализ зарубежных кейсов, являются бизнес-модели, которые позволяют компании совершенствоваться по следующим направлениям:

1. Более рациональное потребление ресурсов посредством объединения участников на торговых площадках и платформах, совместное потребление продуктов, эффективное использование свободных ресурсов в других сферах деятельности или за пределами компании.

2. Более подходящее под запрос клиентов решение благодаря индивидуальной настройке, созданной на заказ. Сюда относятся ценности, которые были разработаны или созданы совместно с заказчиком. Как правило, это позволяет минимизировать отходы и приводит к увеличению срока службы. Качество обслуживания клиентов и отношения с ними также улучшаются.

3. Вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс создания ценности с целью решения всех имеющихся в сферах взаимодействия с ними вопросов.

Следовательно, устойчивую бизнес-модель можно определить как модель деятельности компании, реализующую коммерческую идею по созданию ценности для всех заинтересованных сторон, которая вносит весомый долгосрочный вклад в защиту окружающей среды, устойчивое развитие общества и экономики.

Проведенное исследование позволяет выделить критерии устойчивого развития современной компании. Среди них отметим следующие: 1) реализация устойчивой бизнес-модели; 2) использование в процессе производства и хозяйственной деятельности предприятия передовых «зеленых» технологий, способствующих экономии ресурсов, за счет, например, внедрения большего числа ВИЭ; 3) перераспределение затрат со смещением фокуса с производства на социальную поддержку всех заинтересованных групп и охрану окружающей среды; 4) взаимодействие со всеми стейкхолдерами и вовлечение их в бизнес-процессы компании; 5) соответствие ESG-принципам. Компания, развивающаяся с учетом перечисленных показателей, может претендовать на долгосрочный успех, признание осознанных потребителей, государственную поддержку и интерес инвесторов.

#### **Библиографический список:**

1. Akhmetshina A., Kaspina R., Vagizova V. Business model as a tool for increasing the market capitalization and reducing environmental impact of the company // *Procedia Environmental Science, Engineering and Management*. – 2020. – Vol.7, Is.3. – PP. 367-373.

2. Абдуллина Л.Г. Зарубежные практики перехода к циркулярным бизнес-моделям // *Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: сборник статей XV Международной научно-практической конференции*. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2022. – 156 с. – С. 140-143.

3. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного анализа концепции // *Российский журнал менеджмента*. – 2014. – Т. 12. № 3. – С. 107–130.

4. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // *Проблемы перехода к инновационной экономике*. – 2010. – № 2. – С. 38-40.

5. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.
6. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Обновление бизнес-модели // *Harvard Business Review*. – Россия. Март 2009. – С. 63–72.
7. Третьяк О.А., Климанов Д.Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // *Российский журнал менеджмента*. – 2016. – Т. 14. № 1. – С. 115-130.
8. Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // *Управленец*. – 2018. –Т. 9. № 4. – С. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.
9. The Business Model Navigator. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://businessmodelnavigator.com/>
10. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / О. Гассман, К. Франкебергер, М. Шик. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 500 с.
11. Nachhaltige Geschaeftsmodelle – [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://zero360.de/blog/nachhaltige-geschaeftsmodelle-florian-luedeke-freund/>

### **References:**

1. Akhmetshina A., Kaspina R., Vagizova V. Business model as a tool for increasing the market capitalization and reducing environmental impact of the company // *Procedia Environmental Science, Engineering and Management*. – 2020. – Vol.7, Is.3. – PP. 367-373.
2. Abdullina L.G. Foreign practices of transition to circular business models // *Economics and modern management: theory, methodology, practice: collection of articles of the XV International Scientific and Practical Conference*. – Penza: ICNS «Science and Enlightenment». – 2022. – 156 p. – pp. 140-143.
3. Klimanov D.E., Tretyak O.A. Business models: main directions of research and searches for a meaningful analysis of the concept // *Russian Journal of Management*. – 2014. – Т. 12. № 3. – P. 107–130.

4. Markova V.D. Business model: essence and innovative component // Problems of transition to an innovative economy. – 2010. – № 2. – P. 38-40.
5. Osterwalder A. Construction of business models. Handbook for strategist and innovator / A. Osterwalder, I. Pigne. – M.: Alpina Publisher, 2019. – 288 p.
6. Johnson M., Christensen K., Kagermann H. Updating the business model // Harvard Business Review. – Russia. March 2009. – pp. 63–72.
7. Tretyak O.A., Klimanov D.E. A new approach to the analysis of business models // Russian Journal of Management. – 2016. – T. 14. № 1. – P. 115-130.
8. Nekhoda E.V., Redchikova N.A., Tyuleneva N.A. Business models of companies: from profit to sustainable development and value creation // Manager. – 2018. – T. 9. № 4. – pp. 9–19. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-4-2.
9. The Business Model Navigator. – [Electronic resource]. – Access mode – URL: <https://businessmodelnavigator.com/>
10. Gassman O. Business models: 55 best templates / O. Gassman, K. Frankeberger, M. Schick. – M.: Alpina Publisher, 2016. – 500 p.
11. Nachhaltige Geschäftsmodelle – [Electronic resource]. – Access mode – URL: <https://zero360.de/blog/nachhaltige-geschaeftsmodelle-florian-luedeke-freund>