

Н.Н. Кудряшов – аспирант, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, kudryashov.nn@vvsu.ru,

N.N. Kudryashov – postgraduate student, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia;

М.Н. Арнаут – кандидат экономических наук, доцент, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, Marina.Kulakova@vvsu.ru,

M.N. Arnaut – candidate of economic sciences, associate professor, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.

АДАПТИВНАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ СУБЪЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ДФО)

Аннотация. В данном исследовании рассматривается, как неотъемлемые компоненты бизнес-модели взаимодействуют с уникальными характеристиками такого региона, как Дальневосточный федеральный округ. Научная новизна исследования заключается в разработке адаптивной модели, рассматриваемой через призму региона, включая подробный перечень мероприятий, адаптированных к субъектам деятельности в сфере промышленности вышеупомянутого округа, способствующих социально-экономическому развитию региона. Цель работы состоит в построении адаптивной бизнес-модели для региональных субъектов деятельности в сфере промышленности, и она достигается путем анализа региональных факторов, влияющих на промышленную деятельность, а также выявления и реализации стратегических адаптаций для эффективного реагирования. Используя такие методологии, как систематический обзор литературы, сравнительный анализ и моделирование, в статье показано, как адаптивная модель должна использовать сильные стороны региона и преодолевать трудности с помощью гибких стратегий, которые умело реагируют как на внешние, так и на внутренние факторы. Полученные результаты укрепляют адаптивную бизнес-модель как комплексный подход, имеющий ключевое значение для обеспечения процветания субъектов деятельности в сфере промышленности в постоянно меняющейся экономической среде. Результаты данного исследования могут быть использованы: региональными субъектами деятельности в сфере промышленности как основа стратегического планирования своего развития; исследователями схожих проблем – для цели определения научного поля.

Abstract. This study examines how the integral components of a business model interact with the unique characteristics of a region such as the Far Eastern Federal District. The scientific novelty of the study lies in the development of an adaptive model viewed through the prism of the region, including a detailed list of activities adapted to the subjects of activity in the field of industry of the above-mentioned county, contributing to the socio-economic development of the region. The objective of the work is to build an adaptive business model for regional industrial actors, and it is achieved by analyzing regional factors affecting industrial activities and identifying and implementing strategic adaptations for effective response. Using methodologies such as systematic literature review, comparative analysis, and modeling, the paper shows how an adaptive model should capitalize on regional strengths and overcome challenges with flexible strategies that skillfully respond to both external and internal factors. The findings reinforce the adaptive business model as an integrated approach that is key to ensuring that industrial actors thrive in an ever-changing economic environment. The results of this study can be used by: regional industrial actors as a basis for strategic planning of their development; researchers of similar problems – for the purpose of defining the scientific field.

Ключевые слова: адаптивная бизнес-модель, субъекты деятельности в сфере промышленности, региональные факторы, Дальневосточный федеральный округ.

Keywords: adaptive business model, industrial actors, regional factors, Far Eastern Federal District.

Введение

Актуальность. В эпоху растущей глобализации, растущей цифровизации экономики, в условиях постэпидемического процесса, а также санкционных ограничений, введенных со стороны недружественных стран, региональные субъекты деятельности в сфере промышленности должны найти способы адаптации к изменяющимся условиям функционирования. Адаптация региональных субъектов деятельности в сфере промышленности нуждается не только в законодательном регулировании и поддержке, не только в экономических мерах со стороны государственных органов, но и в методическом инструментарии, подходах, моделях и механизмах, позволяющих определить адекватные способы реагирования на изменяющиеся внешние условия. Результатом адаптации региональных субъектов деятельности в сфере промышленности является не только повышение экономической эффективности деятельности отдельного субъекта, но и комплексное социально – экономическое развитие региона, путем создания новых рабочих мест, налоговых отчислений в бюджет и других. В виду всего вышеизложенного, обозначенная тема исследования является актуальной.

Научная проблема исследования. На основе обозначенной актуальности можно сделать вывод о необходимости научного обоснования адекватного реагирования на изменяющиеся внешние условия региональных субъектов деятельности в сфере промышленности. При этом, в трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных проблеме адаптации обозначенных субъектов, недостаточно полно раскрыто влияние регионального аспекта. Более того, авторами не выявлено наличие действующей общепринятой адаптивной бизнес-модели субъектов деятельности в сфере промышленности, позволяющей максимально задействовать региональные факторы. В виду этого, данная научная проблема остается не решенной. Однако, каждый регион имеет свои экономические, культурные, географические и политические особенности, в частности, уникальными региональными особенностями обладает Дальневосточный федеральный округ. Это предполагает углубленное изучение взаимодействия и влияния специфических региональных факторов - как внутренних, так и внешних - на операционные и стратегические структуры субъектов деятельности в сфере промышленности. В данном исследовании авторы предлагают собственную адаптивную бизнес-модель, учитывающую обозначенные факторы, применение которой на практике позволит максимально задействовать региональные возможности и минимизировать риски негативного развития деятельности субъектов в условиях внешних вызовов.

Научная новизна исследования. Состоит в формировании авторской адаптивной бизнес-модели субъектов деятельности в сфере промышленности с учётом специфики регионов, в том числе ДФО. Исследование вносит вклад в область исследований бизнес-моделирования региональных субъектов деятельности в сфере промышленности для социально-экономического развития регионов.

Цель. Сформировать адаптивную бизнес-модель региональных субъектов деятельности в сфере промышленности (на примере ДФО).

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

- анализ существующих бизнес-моделей субъектов деятельности в сфере промышленности;
- выявление специфических региональных факторов, влияющих на деятельность субъектов деятельности в сфере промышленности;
- разработка адаптивной бизнес-модели региональных субъектов деятельности в сфере промышленности, в том числе на примере ДФО, основанной на анализе и учете факторов территории.

Основная часть

Объектом данного исследования являются региональные субъекты деятельности в сфере промышленности. **Предметом** исследования являются социально – экономические отношения, возникающие между региональными субъектами деятельности в сфере промышленности и другими участниками региональной экономики, такими как поставщики, потребители, государственные органы власти и общественные организации.

В работе использована общенаучная методология. **Методы**, которые были задействованы в данном исследовании: систематический обзор литературы, структурный и сравнительный анализ, кейс-метод, моделирование, синтез.

Субъекты деятельности в сфере промышленности – юридические лица, индивидуальные предприниматели, осуществляющие деятельность в сфере промышленности на территории Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации, в исключительной экономической зоне Российской Федерации (Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»).

В настоящем исследовании проведен анализ работ исследователей, занимающихся вопросами разработки и использования бизнес-моделей при взаимодействии различных бизнес-структур (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ основных бизнес-моделей

Авторы	Концепция бизнес-модели	Преимущества и недостатки
Марк Джонсон, Клейтон Кристенсен, Хеннинг Кагерманн	Содержание бизнес-модели раскрывается через ее четыре структурных блока: ценностное предложение; формула прибыли; ключевые ресурсы и ключевые процессы	Преимуществом данной бизнес-модели является наличие сложных связей между всеми блоками. Подразумевается, что любое изменение в одном из блоков повлечет за собой изменение во всех остальных. Тем самым достигается надежность системы. Недостатком данной бизнес-модели является высокая сосредоточенность на внутренней среде организации и низкая проработка внешней среды
А. Остервальдер, Ив Пинье	Комплексное описание ценностного предложения, инфраструктуры, клиентов и финансов с помощью девяти структурных блоков: ценностное предложение; потребительские сегменты; виды деятельности; ресурсы; взаимоотношения с клиентами; партнеры; каналы сбыта; структура издержек; потоки поступления доходов	Преимуществом данной бизнес-модели является оригинальное графическое решение, а именно матричный шаблон, который авторы назвали канвой бизнес-модели (Business Model Canvas) [1]. Данная модель является достаточно эффективным и гибким инструментом оценки стратегической позиции фирмы и средством построения ее стратегии. К недостаткам модели можно отнести: упрощенность модели; отсутствие учёта конкуренции и анализа среды
Э. Маурьи	Концепция бизнес-модели «бережливого» стартапа. Ядром концепции является потребитель и его взаимодействия с компанией. В структуре концепции выделены три элемента. Основной новацией стала замена структурного блока ключевых процессов на ключевые метрики или ключевые показатели эффективности	Преимуществом данной бизнес-модели является предложение ключевых показателей для оценки того, движется ли бизнес в правильном направлении. Также модель позволяет работать с неопределенными условиями и неполными данными. К недостаткам модели можно отнести: сильную упрощенность модели; использование преимущественно стартап-проектами; чрезмерное подчеркивание внутренней направленности продукта без учета окружающей его экосистемы
Богдан Данот, Питер Аугтон	В качестве идеологической базы были использованы модели А. Остервальдера и Э. Маурьи, а также теории стейкхолдеров, корпоративной социальной ответственности. Авторы группируют структурные блоки по трем укрупненным блокам: решение, стейкхолдеры, ценности	Преимуществом данной бизнес-модели является концентрация на анализе материального, социального и экологического капитала компании. К недостаткам модели можно отнести низкую сосредоточенность на клиентском блоке модели. А также наличие похожих элементов, которые можно объединить
Гэри Хэмэл	Структурными элементами бизнес-модели являются: клиентский интерфейс; ключевая стратегия; стратегические ресурсы; ценностная сеть. Структурные элементы соединены тремя связующими элементами: выгода потребителей; конфигурация; границы компании	Преимуществом данной бизнес-модели является отражение трансформации в организации, основанные на ее потенциале к инновационной деятельности в сравнении с отраслевыми стандартами. К недостаткам модели можно отнести ее ограниченность использования
Т. Гаврилова, А. Алсуфьев, А.-С. Янсон	«Бизнес-модель описывает логику системы создания ценности, лежащую в основе реальных корпоративных процессов. Формулирование бизнес-модели компании и следование ей служит одной из форм управления знаниями» [2]	Преимуществом данной бизнес-модели является простая структуризация информации. К недостаткам модели можно отнести отражение преимущественно иерархических связей, что не позволяет проводить глубокий анализ закономерностей структурных блоков бизнес-модели

Источник: составлено авторами

Таким образом, существует большое количество различных бизнес-моделей, анализ которых показал, что ни одна из них не может быть использована для учета региональных особенностей локальной дислокации субъектов деятельности в сфере промышленности без ее корректировки и уточнения.

Для разработки адаптивной бизнес-модели региональных субъектов деятельности в сфере промышленности, на наш взгляд, наиболее подходящей для дальнейшей адаптации является концепция классической бизнес-модели А. Остервальдера – И. Пинье, т.к. данная модель является на сегодняшний день наиболее гибкой и универсальной. Предложенный авторами подход к разработке бизнес-модели хорошо проработан, высоко оценен профессиональным сообществом и может быть успешно использован в рамках адаптации под субъекты деятельности в сфере промышленности и их региональные особенности (дислокацию).

В виду того, что на текущий момент отсутствует общепринятое определение адаптивной бизнес-модели, авторами для цели дальнейшего исследования под адаптивной бизнес-моделью будет пониматься динамичная система создания хозяйствующим субъектом ценности для потребителя, которая обладает способностью быстро и эффективно приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, сохраняя при этом свою конкурентоспособность на рынке.

Ценность для потребителя определяется как динамический баланс между удовлетворением потребительских запросов и стоимости, которую необходимо заплатить для их реализации.

В рамках адаптивной бизнес-модели региональный субъект деятельности в сфере промышленности постоянно оценивает и корректирует свои операции, предложения и стратегии, чтобы решать возникающие проблемы и использовать новые возможности. Работа представленной адаптивной бизнес-модели может быть описана следующим образом.

Ядром авторской адаптивной бизнес-модели является концепция бизнес-модели, разработанная А. Остервальдером. Основой модели являются девять структурных блоков, охватывающих четыре основные стороны бизнеса [3]:

1. инфраструктура (ключевая деятельность, ключевые ресурсы, партнеры).
2. предложение (основная ценность продуктов и сервисов).
3. клиенты (сегмент клиентов, канал продаж, отношения с клиентами).
4. финансы (основные затраты, входящие денежные потоки).

Каждый из этих блоков взаимодействует с другими, создавая целостную систему, которая определяет, как компания работает и конкурирует на рынке. Приняв во внимание вышесказанное, можем составить типовую концепцию бизнес-модели для субъектов деятельности в сфере промышленности (таблица 2).

Таблица 2 – Типовая концепция бизнес-модели для субъектов деятельности в сфере промышленности

Ключевые партнеры Поставщики, партнеры по альянсу, совместные предприятия или поставщики аутсорсинга	Ключевые виды деятельности Производство, НИОКР, логистика и маркетинг для субъектов деятельности в сфере промышленности	Ценностное предложение Производственные услуги, товары, добывающая и обрабатывающая деятельность	Взаимоотношения с клиентами Долгосрочные контракты, регулярное обновление или модернизация машин и оборудования	Потребительские сегменты Другие предприятия или потребители
	Ключевые ресурсы Интеллектуальная собственность, квалифицированная рабочая сила, производственные мощности, сырье или сложные технологии		Каналы сбыта Прямые продажи, корпоративный канал продаж, партнерский канал, канал розничных продаж, реклама и т.д.	

<p align="center">Структура издержек</p> <p>Затраты капитального характера, которые связаны с расширением производства. Затраты, которые связаны с текущей деятельностью, относящиеся на себестоимость продукции. Затраты на социально-культурные мероприятия</p>	<p align="center">Потоки поступления доходов</p> <p>Прямые продажи, лизинг оборудования, послепродажного обслуживания или даже подписных моделей для определенных продуктов</p>
--	--

Источник: составлено авторами

Стоит отметить, что субъекты деятельности в сфере промышленности функционируют в двух средах: внутренней, которая находится под контролем организации, и внешней, которая находится вне ее контроля [4]. Обе среды оказывают прямое или косвенное влияние на функционирование предприятия. В адаптивную бизнес-модель входят факторы как одной, так и другой среды, оказывающие непосредственное влияние на активность субъектов деятельности в сфере промышленности. К числу основных факторов внутренней среды локальной дислокации можно отнести факторы, зависящие от условий организации и функционирования субъектов деятельности в сфере промышленности, например, сфера деятельности организации, ее технологический потенциал, внутренние экономические факторы, конкурентоспособность, опыт выхода на зарубежные рынки – отражает опыт компании в ведении международного бизнеса, человеческий фактор, внутренние риски [5].

К числу основных факторов внешней среды локальной дислокации можно отнести факторы, находящиеся вне контроля организации и оказывающие прямое или косвенное влияние, например, географические факторы, внешние экономические факторы, особенности рынка труда [6], социально-культурные факторы, технологические факторы, кадровая политика, внешние риски [5].

Каждый регион имеет собственную специфику: выявленные факторы носят универсальный характер, однако в зависимости от типа региона может изменяться их значимость. Тщательно анализируя эти внутренние и внешние факторы, субъекты деятельности в сфере промышленности могут преодолевать трудности, использовать возможности и в конечном итоге добиваться устойчивого развития бизнеса. Важно постоянно проводить внутренний и внешний анализ, чтобы понимать текущую ситуацию и прогнозировать будущие тенденции, своевременно внося необходимые коррективы в стратегии, технологии и практику. Факторы региональной дислокации представляют собой специфические местные факторы, которые могут повлиять на бизнес-модель субъектов деятельности в сфере промышленности. Такие факторы обусловлены региональным контекстом и могут существенно влиять на каждый структурный блок бизнес-модели. Следовательно, нужно рассмотреть набор действий для преодоления или смягчения воздействия факторов или рисков. Ниже приведен перечень действий для каждого блока (таблица 3).

Таблица 3 – Перечень действий для преодоления воздействия факторов для каждого структурного блока адаптивной бизнес-модели

Структурный блок	Действия для преодоления воздействия факторов и рисков
Ключевые партнеры	Динамика местного рынка и региональная промышленная политика могут повлиять на партнерские отношения, следовательно, важно укреплять отношения с местными поставщиками и посредническими организациями, чтобы снизить риски, связанные с изменениями в импорте/экспорте. Сотрудничество с лидерами местной промышленности и агентствами, позволяет лучше понять рынок и получить рекомендации по регулированию. Взаимодействие и согласование своих действий с местными регулирующими органами, позволяет добиться поддержки в ведении деятельности
Ключевые виды деятельности	Адаптация операций к региональным нормативным требованиям, оптимизация деятельности для использования местной инфраструктуры, а также инвестиции в местные кадры и технологии, для обеспечения эффективное осуществление деятельности

Ключевые ресурсы	Одновременное развитие многих видов производства, расширение ассортимента производимых изделий в рамках одного предприятия, концерна и т. п. Формирование стратегии закупок ресурсов, для избегания сбоев (например, сырье, энергия). Создание надежной ИТ-инфраструктуры для поддержки операций в различных регионах. Защита интеллектуальной собственности, с учетом местных законов и правил
Ключевые предложения	Проведение исследования местного рынка, для адаптации продуктов/услуг к региональным потребностям и предпочтениям. Внедрение инновации, с целью дифференцировать предложения от местных конкурентов. Разработка гибкой линейки продуктов, которые можно адаптировать к региональным нормам и стандартам
Взаимоотношения с клиентом	Создание местных центров обслуживания клиентов, чтобы учитывать региональные нюансы и языковые барьеры. Адаптация стратегий управления отношениями с учетом местных традиций и практики ведения бизнеса. Внедрение программы лояльности или поощрения, специально разработанные с учетом региональных моделей поведения
Каналы сбыта	Оптимизация каналов сбыта и продаж, для преодоления региональных логистических проблем. Сотрудничество с местными компаниями, с целью использования в дальнейшем хорошо налаженных каналов сбыта. Так же следует принять во внимание, что при необходимости важно использовать цифровые каналы в дополнение к физическим
Потребительские сегменты	Определение нишевого рынка или сегмента, характерные для данного региона, которые могут быть недообслужены. Оценка и анализ региональных социально-экономических данных, с целью лучшего понимания клиентской базы. Составление региональных профилей потребителей, чтобы обеспечить целевой маркетинг
Структура издержек	Управление затратами за счет эффективных местных закупок, рассмотрение возможности автоматизации для снижения высоких затрат на рабочую силу и оптимизация операционной эффективности для сокращения расходов. Анализ и оценка всех региональных затрат, включая тарифы, налоги, рабочей силы и ресурсов, с целью оптимизации расходов. Внедрение экономичных технологий и процессов, которые являются экологически чистыми и устойчивыми, с учетом местных экологических проблем. Аутсорсинг непрофильных видов деятельности на местах, где это экономически эффективно без ущерба для качества
Потоки поступления доходов	Разработка стратегий ценообразования в зависимости от региона, с целью учета покупательской способности местного населения. Развитие портфеля предложений, включив в него популярные в регионе способы оплаты (например, рассрочку или подписку). Разработка планов действий на случай региональных экономических колебаний, которые могут повлиять на доходы

Источник: составлено авторами

В соответствии с приведенным перечнем действий для преодоления воздействия факторов происходит корректировка акцентов содержания структурных блоков. Ниже приведены укрупненная адаптивная бизнес-модель региональных субъектов деятельности в сфере промышленности с учетом локальной дислокации (рисунок 1). Все приведенные ниже адаптивные бизнес-модели составлены авторами.

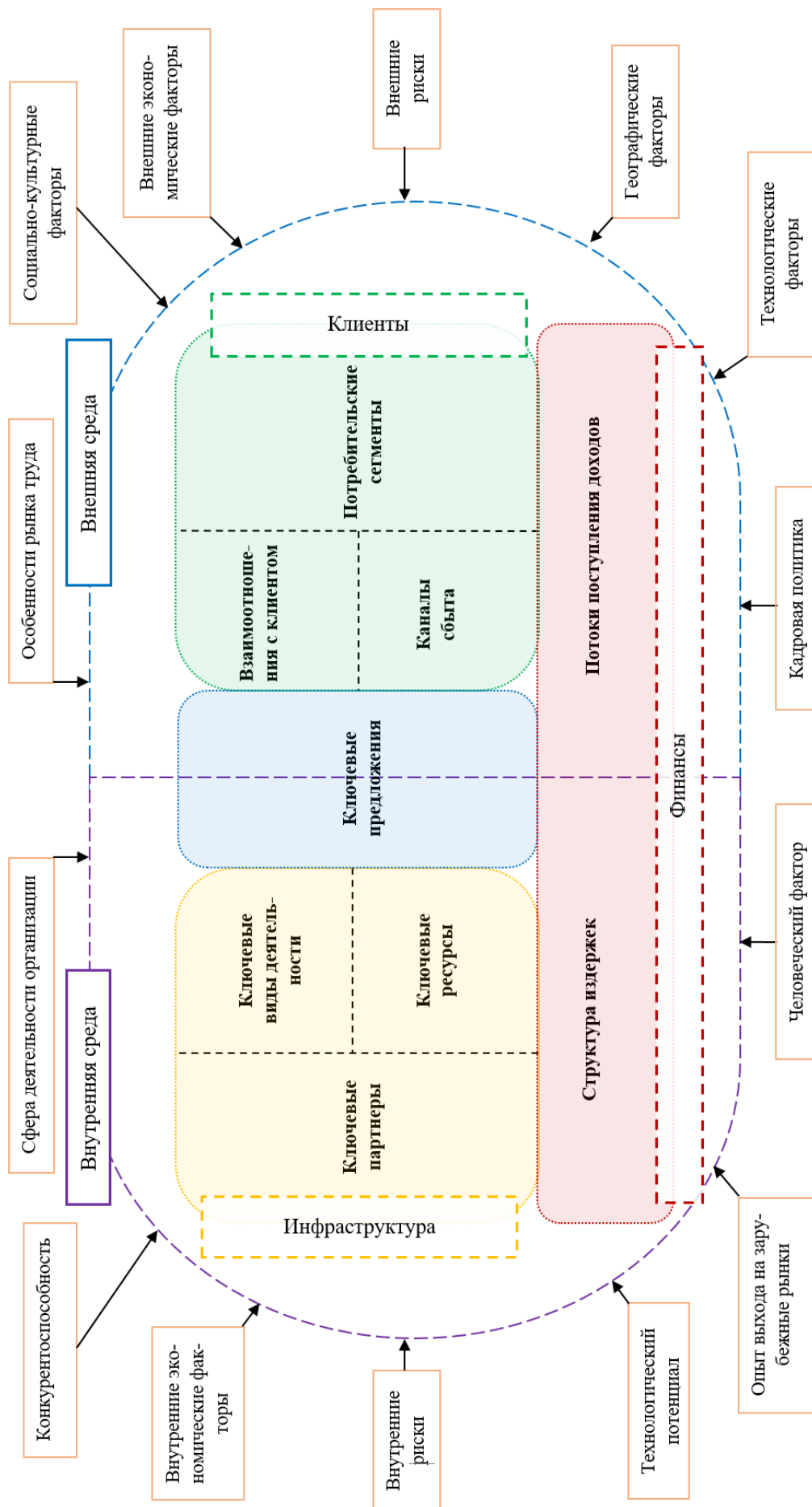


Рисунок 1 – Укрупненная адаптивная бизнес-модель региональных субъектов деятельности в сфере промышленности (составлено авторами)

Систематическое рассмотрение потенциальных региональных факторов влияния в рамках каждого структурного блока позволяет субъектам деятельности в сфере промышленности создать надежную и устойчивую модель, которая не только противостоит региональным колебаниям, но и может использовать местные возможности, обеспечивая устойчивость и рост в различных условиях. Преодолевая факторы региональной нестабильности, субъекты деятельности в сфере промышленности должны проводить всесторонние исследования рынка, чтобы понять нюансы местного делового климата. Регулярный пересмотр бизнес-модели и ее итеративное совершенствование с учетом динамичного регионального контекста - залог долгосрочного успеха.

В настоящей статье рассмотрим отличительные региональные особенности Дальневосточного федерального округа.

ДФО является важнейшим геостратегическим регионом России. Основные специализированные отрасли данного округа: добыча полезных ископаемых, рыбохозяйственные и лесные комплексы, морской транспорт, судостроительство и судоремонт [7].

ДФО обладает исключительно богатым и разнообразным природно-ресурсным потенциалом, располагающий потенциальными возможностями привлечения капитала и крупнейших товарных потоков, но, где уровни социально-экономического развития субъектов сильно дифференцированы [8].

Дальневосточный федеральный округ России характеризуется уникальными региональными особенностями, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность субъектов деятельности в сфере промышленности. Понимание этих особенностей, а также факторов и рисков, которые они создают, необходимо для эффективного планирования и ведения бизнеса.

Внутренние и внешние региональные факторы, влияющие на деятельность субъектов деятельности в сфере промышленности в Дальневосточном федеральном округе, можно разделить следующим образом.

Внешние факторы: географические факторы (отдаленность регионов от центральной части страны, суровые и экстремальные погодные условия, близость к рынкам Азиатско-Тихоокеанского региона); низкая плотность населения, нехватка местных трудовых ресурсов; высокая миграция [9], сложность долгосрочного планирования бизнеса из-за непредсказуемых изменений численности населения; внешние риски.

Внутренние факторы: межрегиональная связанность (плохая связь между северными и южными районами ДФО), низкий инновационный потенциал; высокая зависимость от вкладываемых средств; недостаток рабочих мест; внутренние риски.

Для обеспечения устойчивости и роста в ДФО предприятиям необходимо учитывать эти факторы и риски путем стратегического планирования, внедрения новых технологий, управления персоналом и активного участия в государственной политике и стимулировании.

Проводя анализ внутренних и внешних факторов ДФО, которые могут повлиять на бизнес-модель субъектов деятельности в сфере промышленности, следует рассмотреть набор действий для преодоления или смягчения воздействия факторов или рисков. Каждый набор действий соответствует региональным факторам, помогая бизнесу построить устойчивую модель, адаптированную к уникальным условиям ДФО.

Составим укрупненную адаптивную бизнес-модель региональных субъектов деятельности в сфере промышленности (рисунок 2), а также детализированный фрагмент структурных блоков, демонстрирующий перечень действий для преодоления воздействия региональных факторов для каждого структурного блока адаптивной бизнес-модели (на примере ДФО) (рисунок 3).

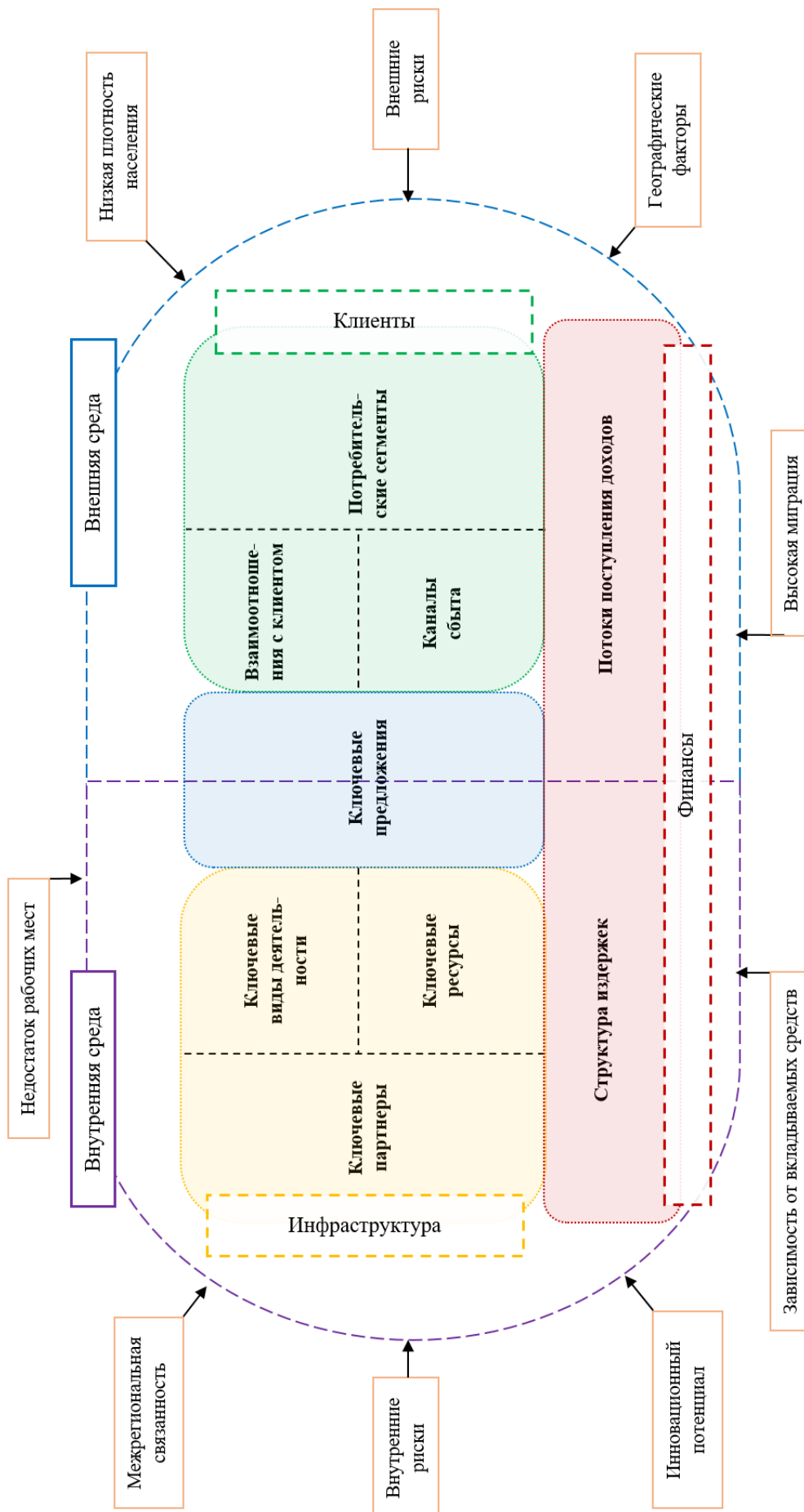


Рисунок 2 – Укрупненная адаптивная бизнес-модель региональных субъектов деятельности в сфере промышленности (на примере ДФО) (составлено авторами)

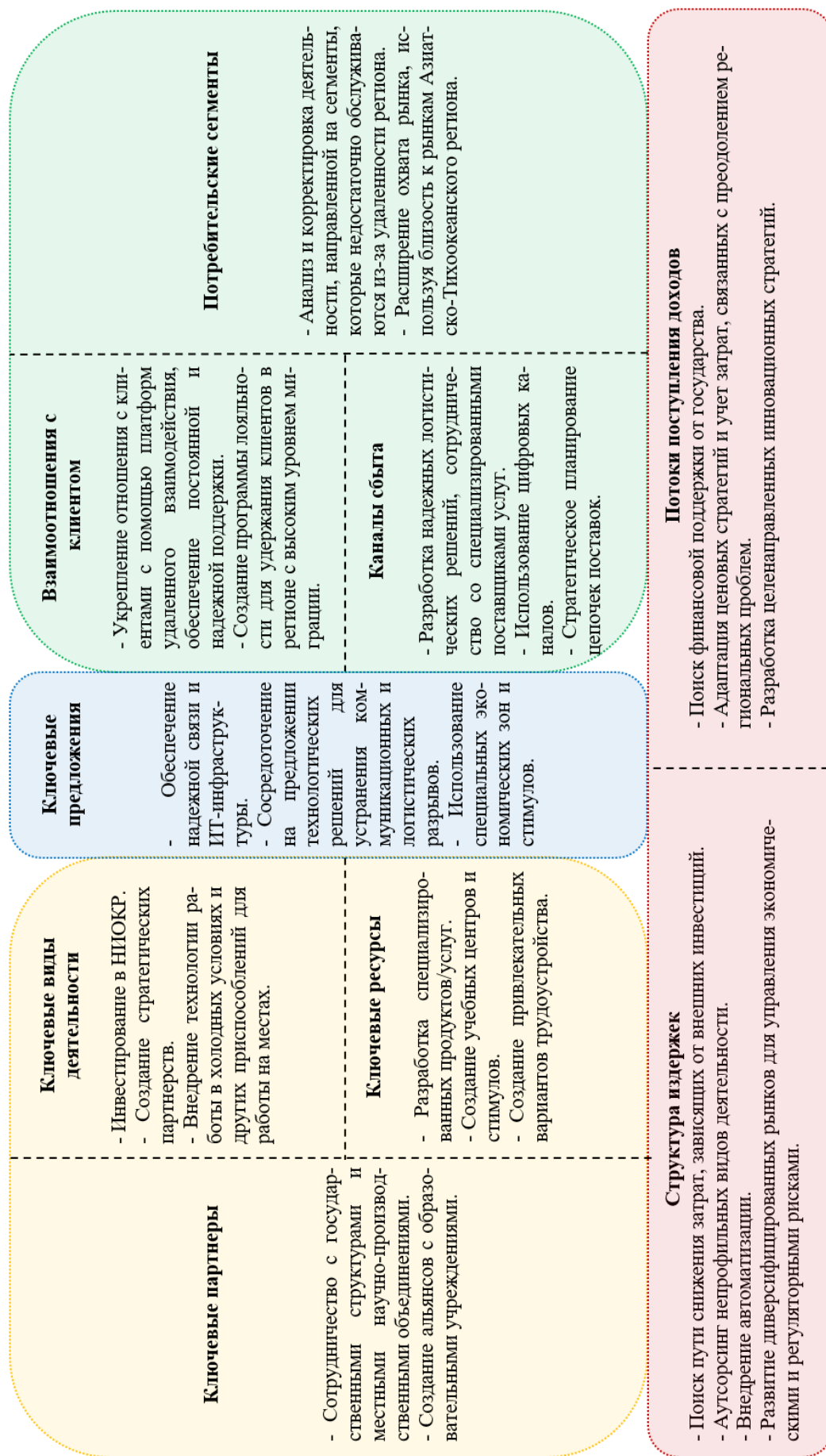


Рисунок 3 – Детализация структурных блоков адаптивной бизнес-модели (на примере ДФО) (составлено авторами)

Заключение

Сформирована адаптивная бизнес-модель субъектов деятельности в сфере промышленности с учетом региональной дислокации. Сформирован перечень действий в области адаптации бизнес-моделей региональных субъектов деятельности в сфере промышленности с учётом специфики регионов, в том числе ДФО. Вклад в область исследований бизнес-моделирования региональных субъектов деятельности в сфере промышленности.

Выводы. Таким образом, адаптивная бизнес-модель является многогранной стратегией, учитывающей сильные и слабые стороны региона. Она обеспечивает гибкое реагирование на внешние и внутренние факторы, устойчивое развитие субъектов деятельности в сфере промышленности в изменяющихся условиях. Результаты данного исследования могут быть использованы региональными субъектами деятельности в сфере промышленности как основа стратегического планирования своего развития; исследователями схожих проблем – для цели определения научного поля, разработки рекомендаций для предприятий в ДФО и других регионах России. Благодаря постоянной адаптации и стратегическому предвидению субъекты деятельности в сфере промышленности могут превратить региональные проблемы в конкурентные преимущества, обеспечив себе долгосрочный успех.

Источники:

1. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 288 с.
2. Gavrilova, T. Modern Notation of Business Models: Visual Trend / T. Gavrilova, A. Alsu-ryev, A.-S. Yanson // Foresight-Russia. – 2014. – Vol. 8, № 2. – P. 56–70.
3. Бурьян Л. М., Васильев С. В., Пахомов О. А. Партисипаторный подход к разработке бизнес-модели организации – «холст бизнес-модели» Остервальдера и Пинье // Вестник института экономики и управления НОВГУ. 2016. № 1(20).
4. Гагарина М. В., Трипалько Ю. А. Методика анализа факторов внутренней и внешней среды организации // Economyand Business: Theoryand Practice. 2023. vol. 11-1 (105). С. 120-121.
5. Усманова А. С. Риски Российских промышленных предприятий в условиях новой реальности // Математическое и компьютерное моделирование в экономике, страховании и управлении рисками. 2022. С. 277-281.
6. Зенкина Е.В., Агеев А.И. Особенности регионов России и их учёт при формировании управленческих стратегий устойчивого развития промышленных предприятий // Инновации и инвестиции. 2023. № 4. С. 346-348.
7. Михайлова А. В. Анализ развития регионов Дальневосточного федерального округа в условиях внешних санкций // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 4(61). С. 126—132. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.61.466.
8. Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА) / Рэнкинг регионов Дальневосточного федерального округа по уровню финансовой устойчивости. 2021.
9. Братухина Е.А, Руденко О.В., Черепанова А.Д. Проблемы экономического развития Дальневосточного федерального округа // Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2023. № 4.
10. Johnson, M. Reinventing your business model / M. Johnson, C. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review. – 2008. – № 86 (12). – P. 50–59.
11. Maurya A. Running Lean. How to Iterate from Plan A to a Plan That Works.
12. Чинарьян Р.А. «Клиентская составляющая ключевых концепций универсальных бизнес-моделей (часть 4)» // «Клиентинг и управление клиентским портфелем» 2013 №4.
13. Хэмел, Г. Во главе революции. - СПб: BestBusinessBooks, 2007. – 368 с.