

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

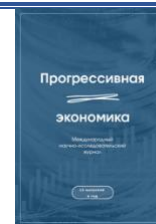
№ 12 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/marketingovye-tehnologii-analiz-vozmozhnostej-adaptaczii-biznes-modelej-kompanij/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.242.2

DOI: 10.54861/27131211_2025_12_179



МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ АДАПТАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ

*Емельяненко И.С., старший преподаватель, Институт технологий
(филиал) Донского государственного технического университета в г.
Волгодонске, г. Волгодонск, Россия.*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-5904>

Аннотация. Целью статьи является определение роли маркетинга в корректировке бизнес-моделей компаний и исследование потенциала маркетинговых технологий как стратегического инструмента адаптации. Научный вклад авторского исследования заключается в обосновании важности маркетинговых технологий для адаптации бизнес-моделей, а также в определении способов, с помощью которых маркетинговые технологии могут быть использованы для адаптации бизнес-моделей к изменяющимся рыночным условиям. Исследование основано на общенаучных методах и контекстуальном анализе научных публикаций, посвященных проблематике развития бизнес-моделей компаний, маркетинг-ориентированного управления, систематизации маркетинговых технологий. В качестве эмпирических данных использованы данные отчетов отечественных и международных консалтинговых компаний. Бизнес-модель на современном этапе развития стратегического управления рассматривается как междисциплинарное понятие, ориентированное на гибкое управление процессом создания, предложения и доведения ценности клиентам, и получения доходов всеми включенными в процесс взаимодействия клиентами. Адаптационные возможности маркетинговых технологий детерминируются цифровизацией и позволяют оптимизировать работу с клиентами, персонализировать рыночное предложение, формировать новые рынки потребностей, обеспечивая генерацию новых ценностей и способов ее донесения в рамках бизнес-модели компании. Технологии персонализации ценностного предложения, когнитивного маркетинга, маркетинга взаимодействия, омниканального маркетинга, Agile-маркетинга и маркетинговой разведки позволяют компаниям быстрее, чем конкурентам, корректировать свои бизнес-модели и внедрять проактивное стратегическое управление. Практическая значимость полученных результатов заключается в систематизации маркетинговых технологий и определении направлений адаптации бизнес-модели компании на их основе. В перспективе представляет интерес развитие теории и методики стратегического управления компанией на основе маркетинг-ориентированной адаптации бизнес-модели.



Ключевые слова: бизнес-модель, адаптация, маркетинг, технологии, стратегическое управление.

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Емельяненко И.С. Маркетинговые технологии: анализ возможностей адаптации бизнес-моделей компаний // Прогрессивная экономика. 2025. № 12. С. 179–190. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_179.

Статья поступила в редакцию: 26.10.2025 г. Одобрена после рецензирования: 16.12.2025 г. Принята к публикации: 17.12.2025 г.

MARKETING TECHNOLOGIES: ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF ADAPTING BUSINESS MODELS OF COMPANIES

*Emelianenko I.S., Senior Lecturer, Institute of Technology (branch) of the Don
State Technical University in Volgodonsk, Volgodonsk, Russia
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-5904>*

Abstract. The purpose of the article is to determine the role of marketing in adjusting companies' business models and to explore the potential of marketing technologies as a strategic adaptation tool. The scientific contribution of the author's research is to substantiate the importance of marketing technologies for adapting business models, as well as to identify ways in which marketing technologies can be used to adapt business models to changing market conditions. The research is based on general scientific methods and contextual analysis of scientific publications devoted to the development of business models of companies, marketing-oriented management, and the systematization of marketing technologies. The data from reports of domestic and international consulting companies are used as empirical data. At the current stage of strategic management development, the business model is considered as an interdisciplinary concept focused on flexible management of the process of creating, offering and delivering value to customers, and generating revenue for all customers involved in the interaction process. The adaptive capabilities of marketing technologies are determined by digitalization and make it possible to optimize customer service, personalize the market offer, and form new markets for needs, ensuring the generation of new values and ways to communicate them within the company's business model. Technologies for personalization of value proposition, cognitive marketing, interaction marketing, omnichannel marketing, Agile marketing and marketing intelligence allow companies to adjust their business models faster than competitors and implement proactive strategic management. The practical significance of the results obtained lies in the systematization of marketing technologies and the identification of ways to adapt the company's business model based on them. In the future, it is of interest to develop the theory and methodology of strategic management of a company based on a marketing-oriented adaptation of the business model.

Keywords: business model, adaptation, marketing, technology, strategic management.

JEL classification: L26, M21, M31.



Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Emelianenko I.S. (2025). Marketingovy'e tehnologii: analiz vozmozhnostej adaptacii biznes-modelej kompanij [Marketing technologies: analysis of the possibilities of adapting business models of companies]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 12, 179–190, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_12_179 (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 26/10/2025. Approved after review: 16/12/2025. Accepted for publication: 17/12/2025.

Введение

Обоснование актуальности темы. Развитие экономики в настоящее время происходит в векторе цифровизации экономических процессов и отношений, смены технологического уклада, изменения ценностных ориентиров и поведения групп потребителей и заинтересованных сторон. Трансформация экономических отношений обуславливает изменение управленческих концепций и парадигм. Переход в развитии общества к постиндустриальному этапу характеризуется снижением эффективности инструментария стратегического планирования и моделирования, разработанного в прошлом веке.

Маркетинговые технологии представляют интерес как основа адаптации компаний к изменяющимся условиям. Маркетинговый подход как философия управления организационными изменениями рассматривается отечественными и зарубежными учеными в плоскости концепции адаптивного маркетинга [1]. Сама суть современной маркетинговой концепции заключается в активном и проактивном влиянии маркетинговой деятельности предприятия на рыночную среду, поведение экономических агентов, определение способов генерации ценности товаров и услуг. Таким образом, исследование адаптивного потенциала маркетинговых технологий является актуальным направлением дальнейшего развития стратегического управления на основе бизнес-моделирования.

Маркетинговые инструменты и методы, составляющие маркетинговые технологии, обладают основополагающим функционалом для адаптации бизнес-моделей компаний: позволяют отслеживать изменения запросов и поведения потребителей, определяют детерминанты трансформации рынков и позволяют формировать спрос. Таким образом, маркетинговые технологии выступают стратегическим драйвером для адаптации бизнес-моделей предприятий. *Целью* статьи является определение роли маркетинга в адаптации бизнес-моделей компаний и выявление возможностей маркетинговых технологий как стратегического драйвера адаптации.

Обзор литературы

Адаптация бизнес-модели является новым направлением в стратегическом управлении предприятий. С.В. Орехова, А.В. Мисюра, Ю.С. Баусова определяют, что генезис научных представлений о стратегическом



управлении демонстрирует эволюцию от стационарной конструкции к динамической проактивной системе показателей и действий [2]. При этом авторы подчеркивают смещение акцента в исследованиях, посвященных проблематике стратегического управления, от стратегий к бизнес-моделям. Перманентная трансформация внешней среды, изменение технологического уклада, развитие цифровых технологий приводят к преобразованию базовой аналитической конструкции в менеджменте. В этих условиях стратегическое планирование, оперировавшее понятиями долгосрочности, разработки стратегии как долгосрочного плана действия, теряет свою актуальность ввиду недостаточной гибкости [3]. Бизнес-модель как конструкт современного стратегического управления дает возможность гибкого реагирования на изменения во внешней среде изменяя внутренние организационные связи и процессы компании.

Устоявшегося определения дефиниции «бизнес-модель» на современном этапе не существует, ввиду её относительной новизны. В конце XX века стало ясно, что компании создают ценность по-разному и что особенности бизнес-модели существенно влияют на эффективность компаний. Постепенно привлекло значительное внимание к этой концепции, о чем свидетельствует распространение фреймворков и инструментов для разработки бизнес-моделей [4; 5; 6] а также описание инновационных бизнес-моделей в компаниях [7; 8], и ряд недавних обзоров бизнес-модели [9; 10; 11].

В широком смысле под бизнес-моделью понимается концептуальная основа, которая содержит набор компонентов, концепций и их взаимосвязей с целью представления бизнес-логики компании [11]. Особую значимостью обладает то, какие компоненты и взаимосвязи позволяют упростить описание и презентацию ценностного предложения, предлагаемого клиентам, средства, с помощью которых эта ценность достигается, и связанные с этим финансовые последствия. Как отмечал В.С. Катькало под бизнес-моделью понимается набор организационных процессов, которые объясняют, как деятельность компании направлена на удовлетворение потребностей клиентов, как распределяются ее ресурсы и определяются целевые сегменты рынка, какие существуют механизмы для извлечения экономической выгоды из ее деятельности и как в целом компания управляет созданием стоимости [12].

Эволюция понятия «бизнес-модель» происходит в разных, но взаимосвязанных плоскостях – как целостного динамического и статического конструкта, состоящего из определенных элементов, как средства инновационного развития предприятия, а также в контексте межфирменного взаимодействия и цепочек создания ценностей. Согласно исследованиям О.А. Третьяк и Д.Е. Климанова, под бизнес-моделью понимается «сложившаяся архитектура взаимодействия компаний на рынке, определяющая процесс создания и предложения ценности для клиентов, а также процесс получения доходов для всех включенных агентов взаимодействия» [13; 14].



Таким образом, дефиниция «бизнес-модель» все более обретает черты междисциплинарного понятия в стратегическом управлении, ориентированного на упреждающее гибкое управление в условиях радикальных трансформации рынков. Адаптация рассматривается учеными как способность компаний быстро реагировать в перманентно изменяющейся среде: принимать решения, обновлять стратегии, пересматривать бизнес-модели процессы в ответ на новые требования рынка, изменения потребительских предпочтений и поведения [15].

Маркетинговые технологии в современной концепции маркетингового управления рассматриваются в научной литературе как минимум в двух аспектах. В широком понимании маркетинговые технологии – это системный набор специфичных способов, методов и приемов, направленный на выявление и измерение ценностей потребителей, применение которого позволяет прогнозировать состояние рынка. В узком смысле под маркетинговыми технологиями, (обозначая их как MarTech) понимают новые, преимущественно цифровые способы и инструменты позволяющие оптимизировать маркетинговые процессы [16]. К ним относят аналитические технологии, цифровые рекламные технологии, CRM-технологии, оптимизация поисковых систем и другие прикладные инструментальные решения. В данном исследовании предметом выступают маркетинговые технологии в широком смысле понимания дефиниции.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют концепция бизнес-моделирования, применяемая в современном стратегическом управлении как конструкт гибкого реагирования на изменения рыночной среды. Для достижения цели статьи проводится сравнительный анализ исследований зарубежных и отечественных ученых, посвященных эволюции бизнес-моделей в развитии теории стратегического управления. Для обоснования теоретических положений и обоснования выводов используются общенаучные методы сопоставления, синтеза и анализа с целью определения перспектив использования различных видов маркетинговых технологий для адаптации бизнес-моделей компаний, графический и табличный метод применен для систематизации и эффективного представления данных.

Информационной базой исследования являются аналитические отчеты консалтинговых компаний Deloitte, Coffee-analytics, реализующие глубокие исследования динамики и структуры применения маркетинговых технологий в деятельности зарубежных и отечественных компаний.

Результаты и обсуждение

Стратегическое управление в современных условиях ориентируется на обеспечение гибкого устойчивого развития в условиях адаптации к постоянно и быстро изменяющимся факторам внешней среды, что обуславливает его глубокую интеграцию с маркетинговыми инструментами и технологиями. По



мнению О.У. Юлдашевой проактивный маркетинг опережает спрос и предложение на конкретном рынке и не просто реагирует на сложившуюся конъюнктуру, а активно формирует спрос и предложение определяя рыночные тенденции [17]. По данным исследования компании «Coffee-analytics», в период с 2022-2024 год российские компании планировали расходы на маркетинг в среднем в размере 14,6% от оборота предприятия (рис. 1).

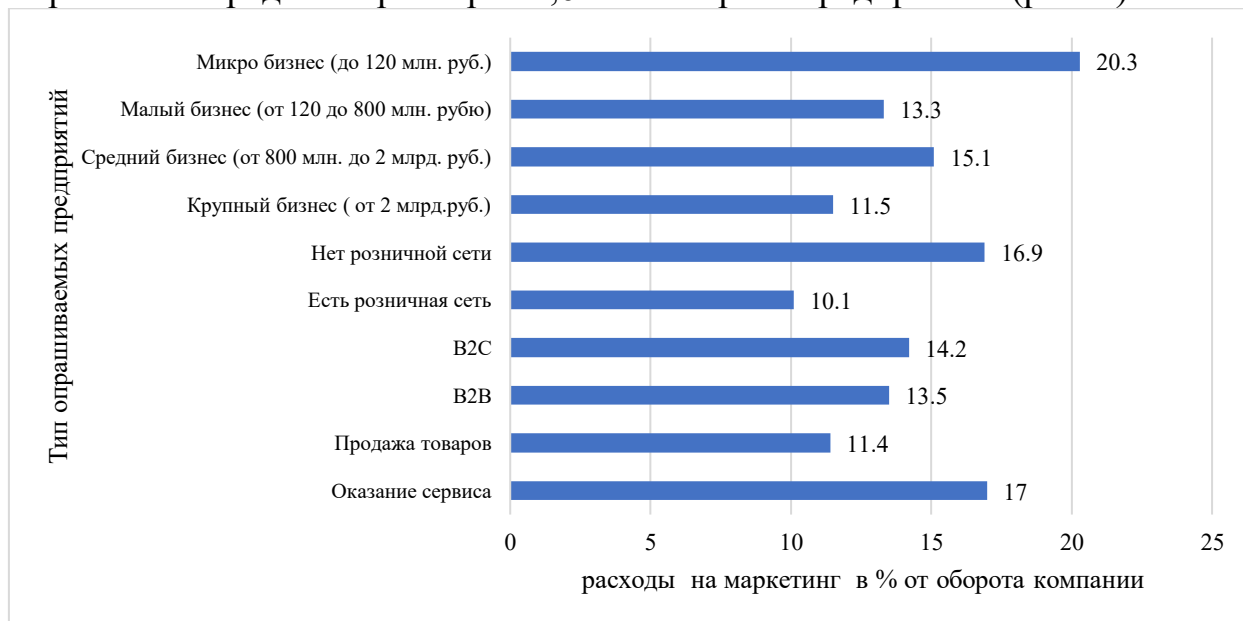


Рис. 1. Расходы российских предприятий на маркетинг в % от оборота компании, 2024 год

Источник: составлено автором по данным [18]

Fig. 1. Marketing expenses of Russian enterprises as a percentage of the company's turnover, 2024

Source: compiled by the author based on [18]

При этом в прогнозе расходов на маркетинг для отечественного рынка на 3 года отмечается, что сервисные компании планируют увеличение доли маркетинговых расходов с 15% до 22%, компании без розничной сети с 16 % до 21 %, малый бизнес с 14% до 23%, средний бизнес с 9% до 13% [18]. Согласно аналитике, представленной Deloitte, все больше клиентов будут делать упор на доверительные отношения (рост на 40,2%), в то время как давление на низкие цены снизились (на 21,3%) с августа 2019 года [19]. Маркетологи прогнозируют, что на рынки выйдет больше клиентов и что рынки будут демонстрировать более активное привлечение и удержание клиентов.

Компании реализуют маркетинговую деятельность не только в плоскости поиска клиентов и увеличения объемов продаж. В 2023 году центр внимания маркетологов сместился с верхних обобщающих показателей эффективности бизнеса таких как объем продаж и валовая выручка и

общеоперационных маркетинговых метрик – лидогенерация и конверсия, к метрикам стратегического характера – затраты и эффективность кампании, пожизненная ценность клиентов (Customer lifetime value (CLV), дифференциация бренда и готовность платить за него больше, использование информации о клиентах и рынке, качество, широта и глубина понимания потребностей клиентов/рынка.

Цифровизация существенно расширила адаптационный потенциал маркетинга. Отметим, что цифровые платформы и технологии предлагают широкий спектр вариантов использования и преимуществ для маркетинга. Эффективно спроектированные цифровые платформы могут оптимизировать и упростить работу с клиентами, стимулируя их к более активному использованию цифровых платформ и собирая ценные данные о клиентах, обеспечить персонализацию и удобство доступа к товарам и услугам. Использование этих данных может дать возможность повысить лояльность клиентов, их удовлетворенность и ценность на протяжении всей жизни за счет лучшей персонализации и снижения трения на каждом этапе взаимодействия с клиентами.

Маркетинговые технологии применяются для сокращения издержек, роста вовлеченности клиентов и разработки инновационных предложений на новых рынках. Маркетинг предоставляет цикл обратной связи «рынок–компания», позволяя постоянно адаптировать и улучшать бизнес-модель по составляющим ее элементам. Маркетинговые технологии в современных реалиях способствуют приведению бизнес-моделей в соответствие с меняющимися ожиданиями потребителей и технологическими достижениями (табл.1).

Маркетинговые технологии обеспечивают возможность бизнес-моделей к адаптации за счет функционального и системного исследования клиента и его потребностей, отслеживания и прогнозирования изменений в потребительском поведении, обеспечивая таким образом управление ценностной составляющей бизнес-модели. Технологии когнитивного маркетинга позволяют отслеживать изменения спроса, его структуры и также формировать рынки новых для потребителя ценностей/ потребностей, позволяя адаптировать бизнес-модель быстрее конкурентов и реализовывать проактивное стратегическое управление компанией.

Маркетинговые метрики позволяют оценивать эффективность адаптационных процессов бизнес-модели и оперативно корректировать рыночные действия на основе технологий Agile-маркетинга.

Таблица 1

Направления адаптации бизнес-моделей компаний за счет маркетинговых технологий

Table 1

Ways to adapt companies' business models using marketing technologies

Технология маркетинга	Сущность	Возможности адаптации бизнес-модели
Персонализация ценностного предложения	Инструменты ориентация на нужды и проблемы конкретных потребителей (индивидов, компании, дистрибьютеров)	Изменение ценностного предложения
Технологии когнитивного маркетинга	Влияние на формирование спроса и предложения посредством передачи знания, формирования модели потребления на основе обучения	Изменение ценностного предложения, формирование рынков новых ценностей/потребностей
Технологии маркетинга взаимодействия	Вовлечение потребителей на всех стадиях взаимодействия	Изменение способа взаимодействия с компанией
Технологии омниканального маркетинга	Бесшовный переход из одного канала коммуникации и продвижения в другой	Трансформация каналов доведения ценности
Технологии Agile-маркетинга	Организация гибкого взаимодействия с клиентом	Гибкость и адаптивность к рыночным изменениям, тестирование и отработка трансформационных гипотез
Маркетинговая разведка (Marketing intelligence)	Сбор и анализ информации о трансформации рынков, изменении потребительских предпочтений, поведения конкурентов т.д.	Обоснование направлений адаптации бизнес-модели на основе исследований рынка

Источник: составлено автором с использованием [13; 16; 17]

Source: compiled by the author based on [13; 16; 17]

Заключение

В процессе исследования автором было выявлено, что экономическое развитие происходит в контексте цифровизации экономических процессов и взаимоотношений, сдвига технологического ландшафта, изменения ценностных ориентаций и поведения различных групп потребителей и заинтересованных сторон. Эти преобразования в экономических отношениях ведут к переосмыслению концепций и парадигм управления и развитию категории «бизнес-модель». Множественность подходов к пониманию дефиниции «бизнес-модель», обусловлена активным развитием теоретико-методологического аппарата с 1990 годов прошлого столетия. Однако можно



выделить общие признаки элементы бизнес-модели, такие как создание и донесение ценности, каналы доведения ценности, организация взаимодействия и распределение доходов между участвующими агентами. Остаться статичной в постоянно изменяющейся среде бизнес-модель не может, поэтому ее адаптация является значимой прикладной и теоретико-методической задачей.

Маркетинговые технологии представляют значительный интерес для бизнеса как средство адаптации к меняющимся рыночным условиям так как они позволяют эффективно мониторить изменения в потребностях и поведении клиентов, выявлять движущие силы рыночных преобразований, способных формировать спрос. Как показало исследование отечественные компании тратят примерно 15% от оборота на маркетинг. При этом общемировой является тенденция переориентации применения маркетинговых технологий с обобщающих показателей бизнес-эффективности и общеоперационных метрик, на показатели стратегического характера – пожизненная ценность клиентов, дифференциация бренда, широта и глубина понимания ценности клиентов и рынков.

Предложенная систематизация маркетинговых технологий позволяет определить направления адаптации элементов бизнес-модели с целью эффективного стратегического управления. Маркетинговые технологии, положенные в основу адаптации бизнес-модели компании реализуют стратегическую функцию, определяя направления развития бизнеса, формируя будущий спрос, создавая новые рынки, проектируя и обновляя бизнес-модель компании. В дальнейшем представляется перспективным исследование динамических стратегий адаптации бизнес-моделей на основе маркетинговых технологий, что позволит выявить возможности компаний к гибкому и устойчивому развитию.

Литература

1. Божко Л. Концепция адаптивного маркетинга: особенности, условия применения и методические подходы // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2014. №. 2. С. 42–47.
2. Орехова С.В., Мисюра А.В., Баусова Ю.С. Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2020. № 3. С. 160–181.
3. Belyakova N.V., Gundarin M.V., Mashkin N.A. Strategic planning and forecasting as a tool for the economy development of the state // Laplage em Revista. 2021. Vol. 7. No. 3B. P. 226–238.
4. Chatterjee S. Simple rules for designing business models // California Management Review. 2013. Vol. 55. No. 2. P. 97–124.



5. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34. No. 4. P. 464–482.
6. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. *The business model navigator*. Pearson, Harlow. 2014.
7. Taran Y., Nielsen C., Montemari M., Thomsen P., Paolone F. Business model configurations: A five-V framework to map out potential innovation routes // *European Journal of Innovation Management*. 2016. Vol. 19. No. 4. P. 492–527.
8. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 2010.
9. Foss N.J., Saebi T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, Vol. 43. No. 1. P. 200–227.
10. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Gottel V. Business models: Origin, development and future research perspectives // *Long Range Planning*. 2016. Vol. 49. No. 1. P. 36–54.
11. Nielsen C., Lund M., Montemari M., Paolone F., Massaro M., Dumay J. *Business Models: A Research Overview*. Routledge. 2018. <https://doi.org/10.4324/9781351232272>
12. Константинов Г.Н., Филонович С. Р. В чем смысл истории менеджмента рецензия на книгу: Каткало В. С. эволюция теории стратегического управления // *Российский журнал менеджмента*. 2007. Т. 5. № 4. С. 101–104.
13. Климанов Д.Е., Третьяк О.А. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // *Российский журнал менеджмента*. 2014. № 12(3). С. 107–130.
14. Klimanov D., Tretyak O. Pandemic-driven business model sustainability: a review // *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2024. Vol. 39. No. 8. P. 1645–1668. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2022-0492>
15. Щепакин М.Б., Хандамова Э.Ф., Петриченко Г.С., Пахиев Р.А. Адаптационно-поведенческая клиентоориентированность бизнеса как инструмент управления изменениями // *Экономика, предпринимательство и право*. 2024. Т. 14& № 7. С. 3731–3754. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121419>
16. Иванов А.С. Классификация маркетинговых технологий, применяемых в управлении компанией // *Вестник Московской международной академии*. 2022. № 2. С. 112–115.
17. Konnikov E., Rodionov D., Konnikova O., Yuldasheva O. Analyzing natural digital information in the context of market research // *Information (Switzerland)*. 2021. Vol. 12. No. 10. <https://doi.org/10.3390/info12100387>

References

1. Bozhko, L. (2014). Kontseptsiya adaptivnogo marketinga: osobennosti, usloviya primeneniya i metodicheskie podkhody [The concept of adaptive marketing: features, conditions of application and methodological approaches]. Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika [Bulletin of Astrakhan State Technical University. Series: Economics], 2, 42–47. (In Russ., abstract in Eng.)
2. Orekhova, S.V., Misyura, A.V., Bausova, Yu.S. (2020). Strategiya vs. biznes-model': evolyutsiya i differentsiatsiya [Strategy vs. business model: evolution and differentiation]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika [Moscow University Economics Bulletin], 3, 160–181. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Belyakova, N.V., Gundarin, M.V., Mashkin, N.A. (2021). Strategic planning and forecasting as a tool for the economy development of the state. Laplage em Revista, 7(3B), 226–238. (In Eng.)
4. Chatterjee, S. (2013). Simple rules for designing business models. California Management Review, 55(2), 97–124. (In Eng.)
5. Casadesus-Masanell, R., Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. Strategic Management Journal, 34(4), 464–482. (In Eng.)
6. Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014). The business model navigator. Harlow: Pearson. (In Eng.)
7. Taran, Y., Nielsen, C., Montemari, M., Thomsen, P., Paolone, F. (2016). Business model configurations: A five-V framework to map out potential innovation routes. European Journal of Innovation Management, 19(4), 492–527. (In Eng.)
8. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. (In Eng.)
9. Foss, N.J., Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? Journal of Management, 43(1), 200–227. (In Eng.)
10. Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., Gottel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. Long Range Planning, 49(1), 36–54. (In Eng.)
11. Nielsen, C., Lund, M., Montemari, M., Paolone, F., Massaro, M., Dumay, J. (2018). Business Models: A Research Overview. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351232272> (In Eng.)
12. Konstantinov, G.N., Filonovich, S.R. (2007). V chem smysl istorii menedzhmenta: retsenziya na knigu Kat'kalo V.S. "Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya" [What is the meaning of management history: review



of V.S. Katkalo's book]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal], 5(4), 101–104. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Klimanov, D.E., Tretyak, O.A. (2014). Biznes-modeli: osnovnye napravleniya issledovaniy i poiski soderzhatel'nogo fundamenta kontseptsii [Business models: key research directions and the search for a conceptual foundation]. Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal], 12(3), 107–130. (In Russ., abstract in Eng.)

14. Klimanov, D., Tretyak, O. (2024). Pandemic-driven business model sustainability: a review. Journal of Business & Industrial Marketing, 39(8), 1645–1668. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2022-0492> (In Eng.)

15. Shchepakina, M.B., Khandamova, E.F., Petrichenko, G.S., Pakhiev, R.A. (2024). Adaptatsionno-povedencheskaya klientoorientirovannost' biznesa kak instrument upravleniya izmeneniyami [Adaptive-behavioral customer orientation as a tool for change management]. Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Economics, Entrepreneurship and Law], 14(7), 3731–3754. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121419> (In Russ., abstract in Eng.)

16. Ivanov, A.S. (2022). Klassifikatsiya marketingovykh tekhnologiy, primenyaemykh v upravlenii kompaniy [Classification of marketing technologies used in company management]. Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy akademii [Bulletin of the Moscow International Academy], 2, 112–115. (In Russ., abstract in Eng.)

17. Konnikov, E., Rodionov, D., Konnikova, O., Yuldasheva, O. (2021). Analyzing natural digital information in the context of market research. Information (Switzerland), 12(10). <https://doi.org/10.3390/info12100387> (In Eng.)

© Емельяненко И.С., 2025 г.

