



DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.2.7>

UDC 338  
LBC 65.053

Submitted: 06.04.2023  
Accepted: 20.04.2023

## TRANSFORMATION OF TRADITIONAL BUSINESS MODELS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

**Igor V. Niroda**

Synergy University, Moscow, Russian Federation

**Alexander Yu. Anisimov**

Synergy University, Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The development of the Internet space and the transition of a part of business operations to the online mode served as the starting point for the global process of digitalization of society in general and the economy in particular, which soon enough began to affect the business models used since business management processes required transformation and optimization. This is also true for catering establishments. In the context of the rapid development of IT technologies and the widespread introduction of innovative approaches to business management processes, such as Big Data and Machine Learning, the catering industry also did not stand aside and began to actively use the opportunities provided by these tools. As a result, new service formats began to appear in the restaurant business, such as “reserving a table on the website”, “reserving a table online”, etc. Thus, it became necessary to study the degree of transformation of business models in this area. The purpose of the study is to identify the features and degree of transformation of traditional business models of public catering enterprises in the context of digitalization. The research methods are comparative analysis, statistical analysis, benchmarking, classification, and ranking. The authors conclude that modern Russian public catering enterprises are striving to switch to a digital business model since its advantages are quite obvious.

**Key words:** digital transformation of the economy, traditional business models, digital business models, management business processes, public catering organizations.

**Citation.** Niroda I. V., Anisimov A. Yu. Transformation of Traditional Business Models in the Conditions of Digitalization. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika* [Journal of Volgograd State University. Economics], 2023, vol. 25, no. 2, pp. 82-91. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.2.7>

УДК 338  
ББК 65.053

Дата поступления статьи: 06.04.2023  
Дата принятия статьи: 20.04.2023

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАДИЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

**Игорь Владимирович Нирода**

Университет «Синергия», г. Москва, Российская Федерация

**Александр Юрьевич Анисимов**

Университет «Синергия», г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** Развитие интернет-пространства и переход части бизнес-операций в онлайн-режим послужил отправной точкой глобального процесса цифровизации общества в целом и экономики в частности, что достаточно скоро стало сказываться на используемых бизнес-моделях, поскольку бизнес-процессы управления требовали трансформации и оптимизации. Это справедливо и в отношении предприятий общественного питания. В условиях стремительного развития IT-технологий и повсеместного внедрения в процессы управления бизнесом инновационных подходов, таких как Big Data и Machine Learning, сфера общественного

питания также не осталась в стороне и стала активно использовать возможности, которые предоставляют эти инструменты. Как следствие, в ресторанном бизнесе начали функционировать новые форматы обслуживания, такие как «заказ столика на сайте», «забронировать столик онлайн» и т. д. Таким образом, появилась необходимость исследования степени трансформации бизнес-моделей в данной сфере. Цель работы – выявление особенностей и степени трансформации традиционных бизнес-моделей предприятий общественного питания в условиях цифровизации. Методами исследования выступают: компаративный анализ, статистический анализ, бенчмаркинг, классификация и ранжирование. Авторы делают вывод, что современные российские предприятия общественного питания стремятся перейти на цифровую бизнес-модель, поскольку ее преимущества достаточно очевидны.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация экономики, традиционные бизнес-модели, цифровые бизнес-модели, управленческие бизнес-процессы, организации общественного питания.

**Цитирование.** Нирода И. В., Анисимов А. Ю. Трансформация традиционных бизнес-моделей в условиях цифровизации // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2023. – Т. 25, № 2. – С. 82–91. – DOI: <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2023.2.7>

## Введение

Современное состояние управленческой практики как в России, так и за рубежом требует выстраивания новой парадигмы формирования бизнес-моделей с учетом активного влияния развития цифровой экономики. Современные бизнес-модели компаний могут быть эффективными только с учетом адаптации их под требования, которые предъявляет цифровая экономика. Трансформация управленческой практики, в том числе бизнес-моделей, проходит не всегда эффективно, поскольку требуются новые подходы и применение инновационных бизнес-моделей, которые еще недостаточно изучены и не получили практического обоснования. На данный момент вопросы, связанные с совершенствованием бизнес-моделей предприятий общественного питания с учетом применения цифровых технологий, остаются во многом неизученными и дискуссионными. Исходя из последнего можно сделать вывод, что выбранная тема очень актуальна.

Целью исследования является определение особенностей и степени трансформации традиционных бизнес-моделей предприятий общественного питания в условиях цифровизации.

## Методы исследования

При проведении исследования нами были использованы компаративный анализ, статистический анализ, бенчмаркинг, рейтинговая оценка рисков, классификация и ранжирование.

## Результаты и обсуждение

Вопросы адаптации существующих бизнес-моделей к цифровой трансформации сектора общественного питания являются важной составляющей исследований развития цифровизации экономики РФ, поэтому на данный момент наблюдается увеличение числа публикаций в рамках данной тематики. За последние пять лет среди отечественных авторов можно выделить А.С. Ващенко, Е.В. Неходу, Е.А. Попова. В их работах прослеживается оценка тенденций и закономерностей процесса трансформации традиционных бизнес-моделей в цифровые, при этом акцент делается на факторы и тренды развития цифровизации современных предприятий РФ, а также развитие современных бизнес-моделей. Место управленческих бизнес-процессов в деятельности российских предприятий в современных условиях отражено в работах М.А. Плахотниковой и Н.Л. Удальцовой.

В международном научном сообществе также проводятся исследования вопросов цифровизации банковского сектора и влияния процессов трансформации на стратегическое управление, при этом можно выделить следующих зарубежных авторов: С. van Tonder, С. Schachtebeck, С. Nieuwenhuizen, В.А. Bossink. Обобщая направления их работ, можно сказать, что акцент сделан на цифровые инновации, которые трансформируют традиционные бизнес-модели.

Несмотря на научный интерес к теме трансформации бизнес-моделей в условиях

цифровой трансформации, многие вопросы остаются нерешенными и требуют дополнительных исследований, в том числе касающихся разработки этапов стратегической трансформации бизнес-моделей предприятий общественного питания под влиянием цифровизации.

Сегодня сфера общественного питания является одной из наиболее перспективных в условиях цифровой трансформации, поэтому ее развитие требует поиска новых методов управления компаниями, которые позволят сформировать новые стандарты качества и повысить их устойчивость и конкурентоспособность.

Цифровизация экономики за последние десять лет вышла на новый уровень, меняя тем самым формы и методы ведения бизнеса. Переход значительной части бизнес-процессов современных компаний в электронную плоскость существенно повлиял на трансформацию традиционных бизнес-моделей, порождая новые формы ведения бизнеса, а также новые возможности и риски. Тенденции цифровой трансформации бизнеса прослеживаются практически во всех отраслях, это справедливо и для сферы общественного питания, которая имеет свои специфические факторы развития – как положительные, так и отрицательные.

Формирование новых цифровых бизнес-моделей имеет определенные предпосылки, основанные на общемировых тенденциях, изменяющих социально-экономические процессы во внешней и внутренней среде бизнеса. Обобщение наиболее значимых предпосылок

дает возможность выделить следующие наиболее влиятельные из них:

- 1) активное увеличение количества интернет-пользователей;
- 2) повышение степени доступности использования широкополосного Интернета;
- 3) появление и динамичное развитие маркетплейсов;
- 4) появление различных цифровых платформ для ведения бизнеса и общения с потребителями;
- 5) формирование сектора цифровых услуг для бизнеса, в том числе и государственных;
- 6) опыт пандемии коронавируса.

Указанные выше предпосылки повлекли за собой появление точек прорывного роста, что позволило наиболее прогрессивным компаниям ввести в оборот новые цифровые бизнес-модели, которые быстро стали успешными и начали копироваться другими представителями бизнеса, при этом происходило адаптационное масштабирование бизнес-моделей для каждого типа бизнеса.

Каждая из существующих бизнес-моделей имеет определенные особенности и в каждом конкретном случае может быть применена с тем или иным уровнем эффективности. Анализ характеристик существующих бизнес-моделей позволяет объединить их в пять групп, представленных на рисунке 1 [Попов, 2021, с. 67].

Кроме того, рассматриваемая сфера общественного питания отличается тем, что компании, действующие в ней, в основном ис-



Рис. 1. Группы бизнес-моделей

Fig. 1. Groups of business models

Примечание. Составлено авторами на основе источника: [Попов, 2021, с. 67].

пользуют инновационные бизнес-модели, которые определяются как «реализованная бизнес-модель, которая является новой для компании или группы подобных компаний» [A Framework ... , 2020, с. 111]. Инновационные бизнес-модели достигаются путем изменения типичных бизнес-моделей, эволюцией бизнес-модели, характерной для компании или в результате так называемой «динамики бизнес-модели».

Ожидаемыми результатами процессов цифровизации бизнеса выступают приоритеты развития уже существующих бизнес-моделей, они представлены на рисунке 2 [Попов, 2021, с. 66].

Следующим этапом трансформации бизнес-моделей является кардинальное изменение внутренних бизнес-процессов компаний и методов управления ими. Особенно сильно трансформация затронула бизнес-процессы управления. Уже в конце 2019 г. многие предприятия общественного питания стали формировать новую процессную модель управления, учитывающую цифровую составляющую бизнеса. Обобщенная модель трансформации управленческих бизнес-процессов представлена на рисунке 3 [Research on Enterprise Business ... , 2021, с. 294].

На рисунке 3 продемонстрированы как причины, так и последствия цифровой трансформации управленческих бизнес-процессов. Таким образом, процесс формирования новых цифровых бизнес-моделей был инициирован как внешними, так и внутренними факторами, оказывающими существенное влияние на деятельность современных компаний.

Кроме того, по обобщенной модели трансформации управленческих бизнес-процессов можно проследить ключевые объекты управления, которые выходят на первый план в условиях глобальной цифровизации бизнеса.

Сравнительный анализ традиционных и цифровых бизнес-моделей возможно проводить по различным основаниям, однако в данном исследовании целесообразно выделить основные структурные элементы, характерные для любой бизнес-модели, и проследить их трансформацию под влиянием цифровизации экономики. К числу основных структурных элементов, характерных для бизнес-модели, относятся:

- 1) финансы (способ монетизации и структура расходов бизнеса);
- 2) ценности (способы их создания и присвоения);



Рис. 2. Приоритеты развития бизнес-моделей в условиях цифровой трансформации экономики

Fig. 2. Priorities for the development of business models in the conditions of the economy's digital transformation

Примечание. Составлено авторами на основе источника: [Попов, 2021, с. 66].

3) потребители (ключевые сегменты, поведение);

4) ресурсы (комплементарность, замещаемость).

На основе полученных данных можно сделать следующие выводы об особенностях процесса трансформации традиционных бизнес-моделей в цифровые:

1) структура бизнеса смещается в сторону нематериальных благ, в том числе услуг;

2) структура затрат трансформируется в сторону технологий, информации и компетенций;

3) линейность формирования ценностей уступает мультиполярности бизнеса;

4) клиенты становятся более активными участниками взаимодействия с бизнесом, формируя новую систему коммуникаций;

5) характер ключевых ресурсов компаний меняется с внутренних на внешние.

Выявленные выше факторы позволяют выделить сектора электронных услуг, которые приобретают особое значение для реализации новых цифровых бизнес-моделей (см. рис. 4) [Research on Enterprise Business ... , 2021, с. 145].

Логичным продолжением реализации цифровых бизнес-моделей является формирование новых корпоративных (или бизнес) стратегий современных компаний с учетом цифровой трансформации экономики. Это обусловлено тем, что успешная реализация бизнес-модели возможна при наличии релевантной стратегии развития.

Сравнительный анализ традиционных и цифровых бизнес-моделей позволяет выделить два принципиальных отличия традиционной и цифровой модели бизнеса:

1) тип создания ценностей и выгод;

2) количество ключевых потребителей и ресурсов.

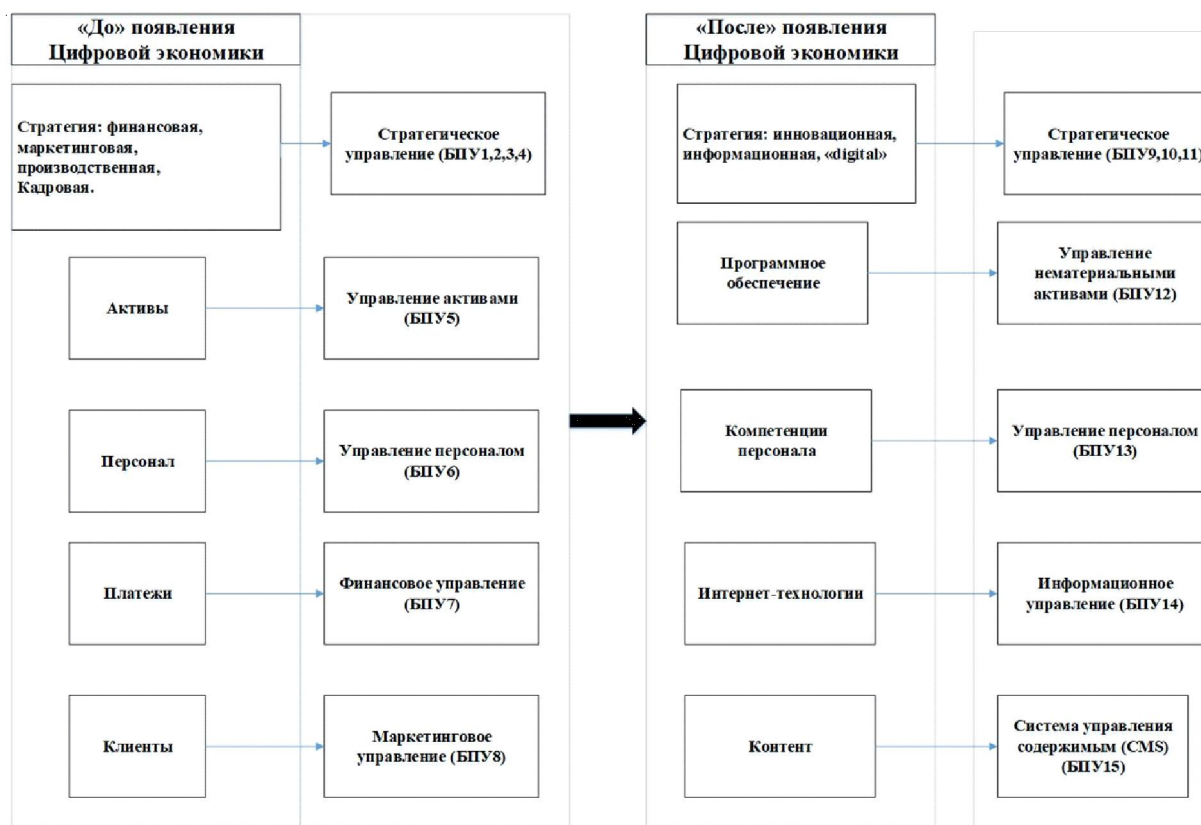


Рис. 3. Обобщенная модель трансформации управленческих бизнес-процессов современных компаний под влиянием цифровизации экономики

Fig. 3. Generalized model of transformation of managerial business processes of modern companies under the influence of digitalization of the economy

Примечание. Составлено авторами на основе: [Research on Enterprise Business ... , 2021, с. 294].

Основываясь на этих факторах, а также с помощью методов анализа и формирования бизнес-моделей (метод А. Остервальдера (Canvas) [Остервальдер и др., 2020, с. 10], метод С. Шнайдера [Нехода и др., 2018, с. 10], lean-модель [Плахотникова и др., 2019, с. 294] и т. п.), можно выделить типологию новых бизнес-моделей, сформировавшихся в результате цифровой трансформации бизнеса (табл. 1) [Ващенко и др., 2021, с. 3963].

Таким образом, по оценкам различных специалистов 54 % российских предприятий общественного питания используют цифровые инновационные бизнес-модели, при этом, по оценкам иностранных аналитиков, в США и странах ЕС эта цифра достигает 73 % [Exploring the Factors ... , 2019, с. 1455; A Framework ... , 2020, с. 112].

Цифровая трансформация на практике приводит к созданию системы сквозных бизнес-процессов и появлению новых бизнес-моделей, то есть к выстраиванию цифровой эко-

системы бизнеса. Это позволяет компаниям, задействованным в сфере общественного питания, не только повысить свою конкурентоспособность, но и эффективно управлять рисками и затратами на всех этапах жизненного цикла. Создание цифровой экосистемы на предприятиях общественного питания подразумевает не только активное использование уже зарекомендовавших себя цифровых технологий, например, Computer Aided Design (CAD), Computer Aided Engineering (CAE), Supervisory Control and Data Acquisition (SCADA) и Manufacturing Execution System (MES), 1С:Предприятие.Общепит и др., но и использование новых программных решений, позволяющих управлять деятельностью предприятий общественного питания, например таких, как: Restik, iiko, Quick Resto, БИТ.АП-ПЕТИТ.РЕСТОРАН, Tillypad, КонтурМаркет, Yoma, Paloma 365. Перечисленные новые программные решения позволяют осуществлять цифровизацию на предприятиях общественно-



Рис. 4. Сектора ИТ-сферы, поддерживающие формирование новых цифровых бизнес-моделей

Fig. 4. IT sectors supporting the formation of new digital business models

Примечание. Составлено авторами на основе источника: [Research on Enterprise Business ... , 2021, с. 145].

Таблица 1. Характеристика универсальных инновационных бизнес-моделей

Table 1. Characteristics of universal innovative business models

Тип бизнес-модели	Краткое описание	Результат для заказчика (клиента)	Процент применения в российской сфере общественного питания, %
1) консалтинг	предоставление услуг бизнесу (на основе B2B) по экспертной оценке	Конечная услуга	13
2) аутстаффинг	Предоставление высококвалифицированных специалистов на время выполнения проекта	Специалист	11
3) аутсорсинг	Взаимодействие с заказчиком для получения результата	Результат конкретного бизнес-процесса	18
4) цифровая экосистема бизнеса	Совместное использование цифровых платформ	Комплект услуг по сниженной цене	12
<i>Итого</i>			54

Примечание. Составлено авторами по [Ващенко и др., 2021, с. 3963].



го питания в разрезе таких направлений, как: клиенты; финансы; поставщики; сотрудники, то есть направлены как на повышение качества обслуживания клиентов, так и на оптимизацию деятельности.

Новые бизнес-модели позволяют компаниям получать значительные конкурентные преимущества. Цифровая трансформация предполагает не только разработку и внедрение новых технологий, но и преобразование продукта или услуги, так как происходит и трансформация восприятия и ожиданий самих потребителей. Немаловажно отметить и тот факт, что предприятия общественного питания в трансформационных условиях должны и корректировать свои бизнес-модели, трансформируя структуру организации бизнеса, стратегию работы с клиентами и партнерами, а также стратегию работы с персоналом. Однако необходимо также обратить особое внимание на риски, возникающие при осуществлении цифровой трансформации предприятий общественного питания.

Исследования показывают, что наиболее значимыми являются риски, представленные в таблице 2 [Research on Enterprise Business ... , 2021, с. 145].

Идентификация рисков и управление рисками, присущими предприятиям общественного питания наиболее полно отражена в работах [Кузнецова и др., 2020; Рождественская и др., 2011]. В частности, в работе [Кузнецова и др., 2020] исследователи отметили, что «идентификацию рисков в деятельности предприятий общественного питания, можно производить в соответствии с перечнем услуг, которые предоставляют предприятия общественного питания» в разрезе трех основных стадий: производство, реализация и потребление. Также ими была представлена и классификация видов рисков предприятий общественного питания, включающая в себя такие классификационные критерии, как сфера возникновения, продолжительность действия во времени, степень правомерности, зависимость от степени воздействия, зависимость от возможности страхования.

**Таблица 2. Оценка рисков для предприятий общественного питания в результате цифровой трансформации**

**Table 2. Assessing risks for catering businesses as a result of digital transformation**

Природа фактора	Характер влияния	Наименование инструмента	Рейтинг риска
Большая доля первоначальных расходов на цифровизацию бизнес-процессов	Снижение объема оборотных активов, снижение прибыли, замедление денежных потоков	1) дифференциация клиентов; 2) страхование сделок; 3) повышение авансовых платежей; 4) факторинг	13,5
Уменьшение суммы прибыли из-за значительных издержек перехода на цифровые бизнес-процессы	Снижение рентабельности, инвестиционной привлекательности, банкротство	1) пересмотр финансовой стратегии; 2) ликвидация убыточного направления	16,0
Зависимость от долгосрочного спада спроса	Снижение рентабельности, инвестиционной привлекательности, банкротство	1) диверсификация рынка; 2) пересмотр стратегий сотрудничества с партнерами	5,3
Утрата ИТ-активов из-за ухода иностранных ИТ-компаний с российского рынка	Снижение ликвидности, снижение объема производства или продаж	1) страхование активов; 2) секьюритизация	9,0
Сильная зависимость от ограниченного круга потребителей	Сильное падение дохода из-за потери этих потребителей	1) диверсификация клиентской базы; 2) автоматическая пролонгация договора; 3) кредитное страхование	7,9
Наличие контрактных цен, установленных заранее	Издержки от курсовой разницы	1) поэтапные условия оплаты; 2) включение в договор положения об изменении цен в соответствии с изменением определенного индекса цен за период между заключением договора и доставкой товара	6,0

*Примечание.* Составлено авторами по: [Research on Enterprise Business ... , 2021, с. 145].

В работе [Рождественская и др., 2011] авторами представлена методика управления рисками на предприятиях общественного питания в виде последовательности этапов. Поэтапное следование обозначенной методике будет позволять выявлять, наиболее значимые риски, в том числе и риски цифровой трансформации, и нивелировать их влияние на предприятия общественного питания, повышая его конкурентоспособность и устойчивость в условиях цифровизации экономики.

Как показывает практика, современные компании – как представители малого бизнеса, так и крупные – понимают важность цифровой трансформации своих бизнес-процессов. Эффективное внедрение информационных технологий в деятельность предприятий общественного питания позволяет повысить скорость рутинных бизнес-процессов и создать новые, удобные модели взаимодействия продавцов и клиентов [Удальцова, 2021]. Цифровые инструменты новых бизнес-моделей позволяют повысить эффективность деятельности предприятий кардинальным образом. Одними из достижений цифровых бизнес-моделей являются возможность обработки большого объема информации и гибкость при их изменении.

### **Выводы и заключение**

Таким образом, можно сделать вывод, что современные российские предприятия общественного питания стремятся перейти на цифровую бизнес-модель, поскольку ее преимущества достаточно очевидны, при этом автоматизации прежде всего подвергаются рутинные бизнес-процессы, что, в свою очередь, приводит к минимизации ошибок по причине человеческого фактора. Кроме того, в данный момент существуют объективные предпосылки к скорому доминированию цифровых бизнес-моделей на различных рынках. Несмотря на наличие достаточного количества значимых рисков, преимущества цифровых бизнес-моделей перед традиционными достаточно существенные. При этом трансформационные процессы в социально-экономических отношениях внешней среды бизнеса способствуют закреплению цифровых бизнес-моделей на отраслевых рынках. Основными тенденциями цифровизации бизнес-про-

цессов предприятий общественного питания являются: развитие комплексных систем автоматизации, расширение способов оплаты товара, разработка персонализированного подхода к обслуживанию гостей, внедрение цифровых программ лояльности, направленных на стимулирование клиентов к повторному осуществлению заказа, а также развитие такого нового направления, как FoodNet.

В настоящее время сформирована система инструментов управления рисками цифровой трансформации, при этом эффективность каждого инструмента можно оценивать только ситуационно, то есть для конкретных предприятий общественного питания.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

- Ващенко, А. С. Подходы и практика трансформации бизнес-моделей и стратегий развития в российских и международных компаниях / А. С. Ващенко, Н. Л. Удальцова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 11. – С. 3961–3972.
- Кузнецова, Н. В. Идентификация рисков предприятий общественного питания и управление ими / Н. В. Кузнецова, Т. М. Зверева // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 3 (32). – С. 154–158.
- Нехода, Е. В. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности / Е. В. Нехода, Н. А. Редчикова, Н. А. Тюленева // Управление. – 2018. – Т. 9, № 4. – С. 9–19.
- Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.
- Плахотникова, М. А. Трансформация управленческих бизнес-процессов компаний под влиянием цифровой экономики / М. А. Плахотникова, И. В. Андросова, О. В. Согачева // Цифровая трансформация экономики и развитие кластеров: монография / под ред. А. В. Бабкина. – СПб.: Санкт-Петербург. политехн. ун-т Петра Великого, 2019. – С. 294–319.
- Попов, Е. А. Особенности разработки инновационных бизнес-моделей компаний в современных условиях / Е. А. Попов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 11 (ч. 1) – С. 66–72.
- Рождественская, Л. Н. Управление рисками на предприятиях общественного питания / Л. Н. Рождественская, С. М. Хасанова // Российское



- предпринимательство. – 2011. – Т. 12, № 8. – С. 118–124.
- Удальцова, Н. Л. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов / Н. Л. Удальцова // *Лидерство и менеджмент*. – 2021. – № 2. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-analiza-i-modelirovaniya-biznes-protseessov>. – Загл. с экрана.
- A Framework for Digital Transformation and Business Model Innovation / C. van Tonder [et al.] // *Journal of Contemporary Management*. – 2020. – Vol. 25. – P. 111–132.
- Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer / Q. Tian [et al.] // *Sustainability*. – 2019. – Vol. 11, № 5. – P. 1455.
- Research on Enterprise Business Model and Technology Innovation Based on Artificial Intelligence / S. Qu [et al.] // *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*. – 2021. – Vol. 1. – P. 145.
- REFERENCES**
- Vashchenko A.S., Udaltsova N.L. Podkhody i praktika transformatsii biznes-modeley i strategiy razvitiya v rossiyskikh i mezhdunarodnykh kompaniyakh [Approaches and Practice of Transforming Business Models and Development Strategies in Russian and International Companies]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2021, vol. 15, no. 11, pp. 3961–3972.
- Kuznetsova N.V., Zvereva T.M. Identifikatsiya riskov predpriyatiy obshchestvennogo pitaniya i upravlenie imi [Identification of Risks of Public Catering Enterprises and Their Management]. *Azimet nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimet of Scientific Research: Economics and Management], 2020, vol. 9, no. 3 (32), pp. 154–158.
- Nekhoda E.V. Biznes-modeli kompaniy: ot pribyli k ustoychivomu razvitiyu i sozdaniyu tsennosti [Business Models of Companies: From Profit to Sustainable Development and Value Creation]. *Upravlenets* [Manager], 2018, vol. 9, no. 4, pp. 9–19.
- Osterwalder A. *Postroenie biznes-modeley: Nastolnaya kniga stratega i novatora* [Building Business Models: A Handbook for a Strategist and Innovator]. Moscow, Alpina Publisher, 2020. 288 p.
- Plakhotnikova M.A. Transformatsiya upravlencheskikh biznes-protseessov kompaniy pod vliyaniem tsifrovoy ekonomiki [Transformation of Management Business Processes of Companies Under the Influence of the Digital Economy]. Babkin A.V., ed. *Tsifrovaya transformatsiya ekonomiki i razvitie klasterov: monografiya* [Digital Transformation of the Economy and Development of Clusters: Monograph]. Saint Petersburg, Sankt-Peterburg. politekhn. un-t Petra Velikogo, 2019, pp. 294–319.
- Popov E.A. Osobennosti razrabotki innovatsionnykh biznes-modeley kompaniy v sovremennykh usloviyakh [Features of the Development of Innovative Business Models of Companies in Modern Conditions]. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law], 2021, no. 11 (pt. 1), pp. 66–72.
- Rozhdestvenskaya L.N., Khasanova S.M. Upravlenie riskami na predpriyatiyakh obshchestvennogo pitaniya [Risk Management at Public Catering Enterprises]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Journal of Entrepreneurship], 2011, vol. 12, no. 8, pp. 118–124.
- Udaltsova N.L. Sovremennyye metody analiza i modelirovaniya biznes-protseessov [Modern Methods of Analysis and Modeling of Business Processes]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2021, no. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-analiza-i-modelirovaniya-biznes-protseessov>
- Van Tonder C., Schachtebeck C., Nieuwenhuizen C., Bossink B. A Framework for Digital Transformation and Business Model Innovation. *Journal of Contemporary Management*, 2020, vol. 25, pp. 111–132.
- Tian Q., Zhang S., Huimin Y., Guangming C. Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer. *Sustainability*, 2019, vol. 11, no. 5, p. 1455.
- Qu S., Shi H., Zhao H., Yu L., Yu Y. Research on Enterprise Business Model and Technology Innovation Based on Artificial Intelligence. *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*, 2021, vol. 1, p. 145.

### Information About the Authors

**Igor V. Niroda**, Postgraduate Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Synergy University, Prosp. Leningradsky, 80, 125190 Moscow, Russian Federation, nirodai@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2013-7608>

**Alexander Yu. Anisimov**, Candidate of Sciences (Economics), Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technologies, Associate Professor, Department of Information Management and Information and Communication Technologies named after Professor V.V. Dyck, Synergy University, Prosp. Leningradsky, 80, 125190 Moscow, Russian Federation, anisimov\_au@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>

### Информация об авторах

**Игорь Владимирович Нирода**, аспирант кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», просп. Ленинградский, 80, 125190 г. Москва, Российская Федерация, nirodai@inbox.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2013-7608>

**Александр Юрьевич Анисимов**, кандидат экономических наук, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. профессора В.В. Дика, Университет «Синергия», просп. Ленинградский, 80, 125190 г. Москва, Российская Федерация, anisimov\_au@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>