

УДК 65.012.2  
JEL: H12, M21

DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.4.478–491

## Бизнес-модель – эффективный инструмент антикризисного управления промышленным предприятием

Артур Дмитриевич Бобрышев<sup>1</sup>, Николай Леонидович Пирогов<sup>2</sup>,  
Филипп Михайлович Тарабрин<sup>3</sup>

<sup>1–2</sup> Центральный научно-исследовательский институт судостроительной промышленности «Центр»,  
Высшие экономические курсы оборонно-промышленного комплекса, Москва, Россия  
123242, Москва, ул. Садовая-Кудринская, д. 11, стр. 1

<sup>3</sup> ООО «АРСИЭНТЕК», Москва, Россия  
127018, Россия, Москва, ул. Полковая, д. 3  
E-mail: 3646410@mail.ru, pir37@bk.ru, Philipp.Tarabrin@rcntec.com

Поступила в редакцию: 18.10.2017; одобрена: 28.11.2017; опубликована онлайн: 24.12.2017

### Аннотация

**Цель:** Обоснование целесообразности применения концепции бизнес-моделирования для эффективного предупреждения и ликвидации последствий кризиса промышленного предприятия, а также для обеспечения его устойчивого развития в условиях стагнации отрасли.

**Методология проведения работы:** В ходе исследования использованы методы анализа финансового состояния предприятий, структурного анализа и бизнес-моделирования. Фактические данные о работе промышленных предприятий привлечены из официальных статистических источников, а также из материалов многолетней консалтинговой практики авторов.

**Результаты работы:** Стагнация отечественной промышленности и отсутствие эффективной промышленной политики вынуждают предприятия, имеющие потенциал роста, вести самостоятельный поиск способов выхода из кризиса и повышения своей устойчивости. Современная экономическая мысль предлагает использовать для решения этих задач подтвердившую свою состоятельность «теорию фирмы». Исследование показало, что одним из инструментов данной теории, способным радикально ослабить и впоследствии устранить факторы, вызывающие кризис, обеспечить эффективное развитие предприятия, является концепция бизнес-моделирования.

**Выводы:** Результаты исследования доказывают, что для предупреждения кризиса промышленного предприятия, преодоления его последствий и создания условий для устойчивого развития, необходим не только комплекс мер по финансовому оздоровлению или реструктуризации, но в целом модификация бизнес-модели предприятия, как решение, направленное на устранение всего спектра факторов несостоятельности бизнеса.

**Ключевые слова:** стагнация промышленности, теория фирмы, ресурсная концепция, интеллектуальный капитал, бизнес-модель, ценностное предложение, предупреждение и выход из кризиса

**Для цитирования:** Бобрышев А. Д., Пирогов Н. Л., Тарабрин Ф. М. Бизнес-модель – эффективный инструмент антикризисного управления промышленным предприятием // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 4. С. 478–491. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.4.478–491

© Бобрышев А. Д., Пирогов Н. Л., Тарабрин Ф. М., 2017

## The Business Model is an Effective Tool of Crisis Management at Industrial Enterprise

Artur D. Bobryshev<sup>1</sup>, Nikolay L. Pirogov<sup>2</sup>, Philip M. Tarabrin<sup>3</sup>

<sup>1–2</sup> Central Research and Development Institute of the ship-building industry "Center",  
High economic courses of defense industry complex, Moscow, Russian Federation  
11, bldg. 1, Sadovaya-Kudrinskaya St., Moscow, 123242

<sup>3</sup> LLC ARSIENTEK, Moscow, Russian Federation  
3, Polkovaya St., Moscow, 127018  
E-mail: 3646410@mail.ru, pir37@bk.ru, Philipp.Tarabrin@rcntec.com

Submitted 18.10.2017; revised 28.11.2017; published online 24.12.2017

**Abstract**

**Purpose:** justification of expediency of application of the concept of business simulation for effective prevention and mitigation of consequences of crisis of the industrial enterprise and for ensuring his sustainable development in the conditions of stagnation of branch.

**Methods:** during the research methods of the analysis of a financial condition of the enterprises, the structural analysis and business simulation are used. Actual data about work of the industrial enterprises are attracted from official statistical sources and from materials of long-term consulting practice of authors.

**Results:** stagnation of the domestic industry and lack of effective industrial policy force the enterprises having growth potential to conduct independent search of ways of recovery from the crisis and increase in the stability. The modern economic thought suggests to use the "theory of firm" which has confirmed the solvency for the solution of these tasks. The research has shown that and subsequently to eliminate with one of tools of this theory capable to weaken considerably the factors causing crisis, to provide effective development of the enterprise, the concept of business simulation is.

**Conclusions and Relevance:** results of a research prove that for prevention of crisis of the industrial enterprise, overcoming his consequences and creation of conditions of his sustainable development, not only the package of measures for financial improvement or restructuring, but in general modification of a business model of the enterprise as the decision directed to elimination of all range of factors of insolvency of business is necessary.

**Keywords:** industry stagnation, theory of firm, resource concept, intellectual capital, business model, valuable offer, prevention and recovery from the crisis

**For citation:** Bobryshev A. D., Pirogov N. L., Tarabrin Ph. M. The Business Model is an Effective Tool of Crisis Management at Industrial Enterprise. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2017; 8(4):478–491. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.4.478–491

**Введение**

С принятием Закона «О несостоятельности (банкротстве)»<sup>1</sup>, начиная с 1992 г. в отечественной экономике массированно применяется способ решения проблем преодоления кризисных явлений на предприятиях преимущественно через прекращение их деятельности (ликвидацию) путем проведения арбитражной процедуры конкурсного производства. Досудебная санация, финансовое оздоровление и внешнее управление, ориентированные на восстановление платежеспособности предприятий-должников, составляют лишь доли процента от общего количества процедур банкротства. Вместе с тем, ликвидация любого бизнеса, если речь не идет о мелком индивидуальном предпринимателе или кустаре, всегда влечет за собой существенные потери для экономики в целом. Как правило, в промышленности ликвидированное по тем или иным причинам предприятие больше нигде не воссоздается. В результате из оборота выпадают отдельные виды продукции, а часто и целые их группы (вспомним станкостроение, микроэлектронику, сельскохозяйственное машиностроение и т.п.). Разрушается весьма дорогостоящая производственная инфраструктура (коммуникации, энергетика, системы водоснабжения и водоотведения и т.д.), увольняется персонал. Крайне редки случаи, когда удается сохранить бизнес, проведя его успешную реструктуризацию и репрофилирование.

Между тем идет параллельный процесс: строятся новые предприятия, открываются новые произ-

водства на действующих заводах и фабриках. Но уже в других местах, с другими участниками, персоналом, с затратой существенных, так сегодня недостающих инвестиционных ресурсов. В чем же дело? Нельзя ли совместить эти два разнонаправленных процесса? Ведь, исходя из экономической целесообразности, явно эффективнее видоизменить бизнес, сохранив его ядро, нежели провести ликвидацию предприятия с упомянутыми множественными потерями. Сегодня известны такие технологии организационных преобразований, как реинжиниринг бизнес-процессов, реструктуризация предприятия, корпоративное строительство и другие. В то же время их практическое применение не предотвратило того ущерба, который понесла промышленность за годы реформ. Как показывает практика, одной из главных причин подобного положения является отсутствие действенного методического аппарата проведения такого рода преобразований.

**Обзор литературы и исследований.** В условиях кризиса в экономике объективной необходимостью стал поиск не только путей обеспечения устойчивости работы предприятий, но также и способов сохранения и эффективного развития бизнеса. Традиционно данный круг вопросов составляет предмет изучения специалистов по антикризисному управлению и реинжинирингу бизнес-процессов. Методы, предлагаемые в работах [1, 2, 3], объективно способны улучшить результаты деятельности проблемных предприятий и наметить пути повышения устойчивости их развития. Однако, как показала практика, через некоторое вре-

<sup>1</sup> О несостоятельности (банкротстве). Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ

мя компании, прошедшие через рекомендованные им преобразования, вновь оказываются на пороге кризиса и, более того, часто вновь переходят в разряд банкротов. Проблема, как представляется, состоит в том, что традиционные модели и методы, предлагаемые специалистами по антикризисному менеджменту и арбитражному управлению, реинжинирингу бизнес-процессов и внесудебным способам вывода предприятий из кризиса, ориентированы, в основном, на устранение его последствий. При этом вопрос, как не допустить наступления и, главное, повторения кризиса на предприятии, остается открытым.

В 90-х годах прошлого столетия зародилась новая управленческая концепция, позволяющая предложить комплексное решение для того, чтобы предупредить и впоследствии компенсировать наступление кризиса предприятия, не прибегая к его ликвидации, – концепция бизнес-моделирования. Теоретические основы этой концепции заложены в трудах А. Биде, М. Робертса, Р. Розенблюма, В. Салмана, А. Сливотски, Г. Стивенсона, Г. Чесбро [10, 12, 13]. Прикладные аспекты построения эффективных бизнес-моделей наиболее полно раскрыты в работах О. Гассмана, К. Франкенбергер, М. Шик [4], В.Г. Лобукова, А. Остервальдера, И. Пинье, А.Ю. Сооляттэ [5]. Правда, наибольшее распространение данная концепция получила пока лишь применительно к сфере IT и Интернет-торговли. Для промышленных предприятий рекомендаций в отношении построения и, особенно, модификации бизнес-моделей в соответствии с изменяющимися условиями хозяйствования, крайне мало. Недостаточно исследован и вопрос о применимости данного управленческого инструмента в целях предупреждения кризиса предприятий.

**Материалы и методы.** Результаты исследования, представленные в настоящей статье, получены с использованием методов экономического и финансового анализа, структурного анализа и бизнес-моделирования. Фактические данные о работе промышленных предприятий привлечены из официальных статистических источников, аналитических обзоров, а также из материалов многолетней консалтинговой практики авторов.

### Результаты исследования

Радикальное изменение парадигмы общественно-экономического развития страны в 90-х годах прошлого столетия естественным образом вызвало перестройку приоритетов и структуры отечественной промышленности. Причем перестройку не

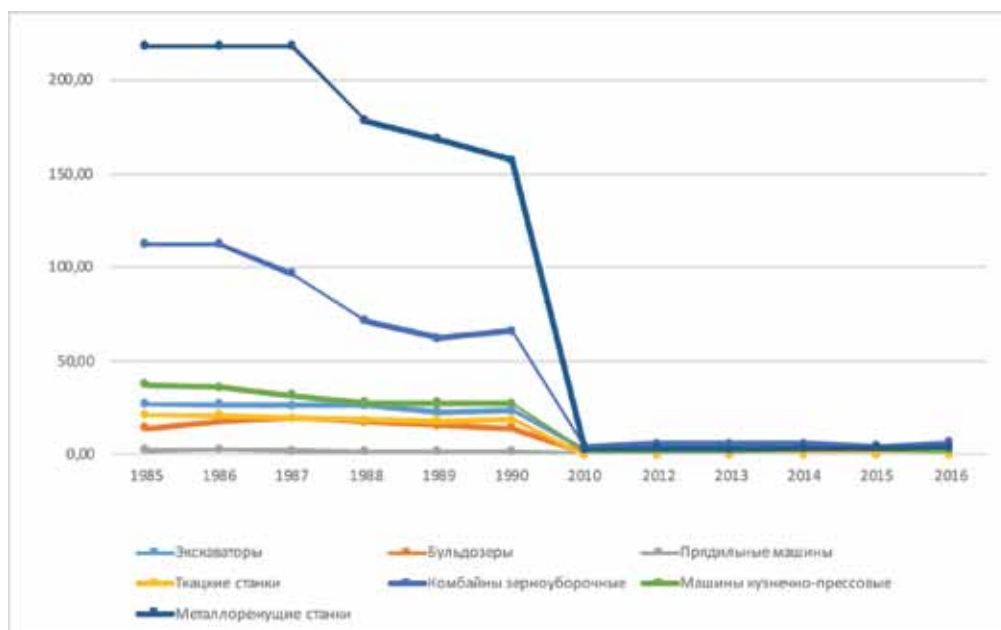
эволюционную, но происходящую в режиме перманентного кризиса. Его результатом стало прекращение деятельности множества предприятий, в том числе выпускавших востребованную народным хозяйством страны и зарубежными потребителями продукцию. Фактически прекратили свое существование целые отрасли промышленности, а недостающие, в основном высокотехнологичные товары, стали приобретаться за рубежом на средства, получаемые от экспорта невозобновляемых природных ресурсов. Сложившуюся ситуацию наглядно иллюстрирует рис. 1.

Популярными тезисами инициаторов «шоковой терапии» в нашей стране были утверждения о гипертрофированной структуре экономики в пользу военно-промышленного комплекса, недоразвитости производства товаров группы «Б» – потребительских товаров, нехватке торговых и рекреационных площадей и т.п. Этим, в том числе, объяснялась целесообразность массового закрытия промышленных предприятий, выпускавших товары производственно-технического назначения (группа «А»), через легальные процедуры банкротства. Однако созданные экономико-правовые условия для реализации здравой мысли о необходимости оптимизации структуры народного хозяйства и развития основ рынка дали обратный ожидаемому эффект. Нового построено не было, а старое удалось быстро разрушить. Возникает законный вопрос: «А может быть, действительно, стране не нужно было такого количества тракторов, комбайнов, станков, турбин и генераторов?». Но нет, статистика свидетельствует об обратном. Так, до 1990 г. Россия практически не импортировала экскаваторы. При этом в 2012 г. импорт экскаваторов составил 11,2 тыс. шт., что в 6 раз больше, чем было произведено в России. Правда, уже с 2013 г. показатели стали снижаться, сначала на 4,2%, а в 2014 г. это значение достигло 24,9%. По итогам 2015 г. импорт рухнул в 3,6 раза относительно данных за предыдущий период, и чуть более чем в 5 раз относительно показателей 2012 г.<sup>2</sup> Между тем и при этих условиях импорт превышает собственное производство – рис. 2.

В станкостроении наблюдается аналогичная ситуация. В 1990 г. товарооборот России по металлорежущим станкам и кузнечно-прессовому оборудованию составлял более \$3 млрд (экспорт – \$528,0 млн, импорт – \$2626,0 млн), а потребление превышало \$5 млрд в год<sup>3</sup>. То есть импортировалось 52,5% станочного оборудования. С началом реформ картина резко изменилась (табл. 1) – и в 2014 г. доля импорта достигла уже более 88%.

<sup>2</sup> Российский импорт экскаваторов в 2015 г. URL: <http://os1.ru/article/8676-rossiyskiy-import-eksikatorov-v-2015-g/> (дата обращения: 02.09.2016)

<sup>3</sup> <http://stmach.com/content/view/304/415/index.html> (дата обращения: 2.09.2016)



Составлено авторами по материалам: Народное хозяйство РСФСР в 1990 г.:

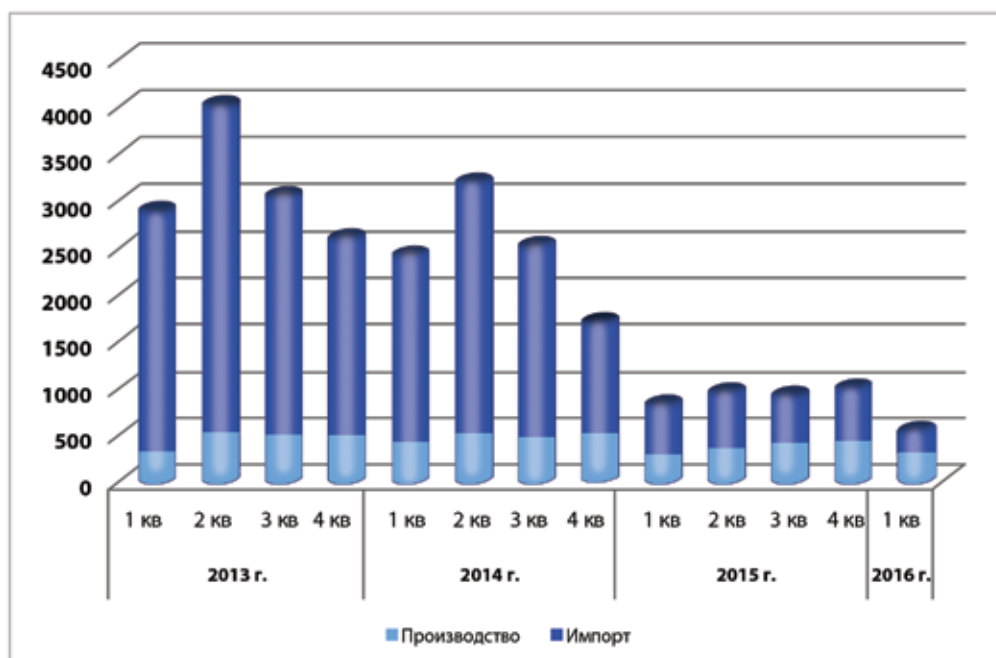
Статистический ежегодник / Государственный комитет РСФСР по статистике. М.: РИНЦ, 1991. 591 с.;

Россия в цифрах. 2017: Краткий статистический сборник / Росстат. М., 2017. 511 с.

Рис. 1. Динамика производства некоторых видов продукции производственно-технического назначения, тыс. ед.

Compiled by the authors based: National economy of the RSFSR in 1990: Statistical yearbook. State Committee of the RSFSR on statistics. Moscow: RISC, 1991. 591 p.; Russia in figures. 2017: A Brief Statistical Digest. Rosstat. M., 2017. 511 p.

Fig. 1. Dynamics of production of some types of industrial goods, one thousand units



Источник: Крылова Н. Производство и импорт спецтехники в России: тенденции и перспективы. URL: [https://www.vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/proizvodstvo-i-import-spetstekhniki-v-rossii/](https://www.vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/proizvodstvo-i-import-spetstekhniki-v-rossii/) (дата обращения: 02.11.2016)

Рис. 2. Динамика внутреннего производства и импорта экскаваторов

Source: Krylova N. Production and import of special equipment in Russia: trends and prospects. URL: [https://www.vvs-info.ru/helpful\\_information/poleznaya-informatsiya/proizvodstvo-i-import-spetstekhniki-v-rossii/](https://www.vvs-info.ru/helpful_information/poleznaya-informatsiya/proizvodstvo-i-import-spetstekhniki-v-rossii/) (accessed 02.11.2016)

Fig. 2. Dynamics of domestic production and import of excavators

Таблица 1

## Потребление и производство станкостроительной продукции в России (млн \$)

Table 1

## Consumption and production of machine tool constructing production in Russia (млн \$)

|              | 2004 г. | 2005 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Потребление  | 387,3   | 388,8   | 1165    | 1317    | 1934,8  | 2054,5  | 2030,2  |
| Производство | 161,4   | 229,3   | 219     | 263     | 263     | 210,9   | 234,4   |
| % импорта    | 58,3%   | 41,0%   | 81,2%   | 80,0%   | 86,4%   | 89,7%   | 88,5%   |

Источник: Станки, станки, станки... URL: <https://aftershock.news/?q=node/358093> (дата обращения: 18.12.2015)

Source: Machines, Machines, Machines... URL: <https://aftershock.news/?q=node/358093> (accessed 18.12.2015)

Иными словами, вместо оптимизации структуры экономики мы получили хронический дефицит продукции производственно-технического назначения, с трудом компенсируемый поставками из-за рубежа. В условиях же острой международной политической ситуации сохраняется реальная возможность полного прекращения и этого источника.

Подобная политика не находит своего объяснения также с микроэкономической точки зрения. Рассмотрим три характерных примера. ОАО «Рязанский завод автомобильной аппаратуры» специализировалось на производстве газобаллонной аппаратуры для легковых и грузовых автомобилей. Выручка от реализации в 2006 г. составляла 13,4 млн руб. в год. На предприятии работало 70 человек. Из-за комплекса причин, вызвавших общее падение производства в стране, завод попал в число банкротов – его кредиторская задолженность достигла 18,5 млн руб. Назначенный судом арбитражный управляющий подготовил план внешнего управления, согласно которому, за счет реализации комплекса радикальных мер, в течение полутора лет предприятие смогло бы расплатиться с долгами и обеспечить дальнейшую устойчивую хозяйственную деятельность. Работники предприятия продолжили бы получать зарплату, бюджет и внебюджетные фонды – налоги (в среднем 6,4 млн руб. в год), потребители – востребованную продукцию, обеспечивающую возможность эксплуатации автотранспорта на экологически чистом топливе. Однако этого не произошло. В 2007 г. завод был расформирован и впоследствии прекратил свое существование. Уволен персонал. Сегодня газобаллонное оборудование мы приобретаем за рубежом у итальянских компаний «BRC» и «Lovato».

В начале двухтысячных московское предприятие с собственностью работников – ЗАО «Народная фирма «Электропровод» – входило в число лидеров отрасли по производству медного и оптического кабеля. На заводе работало более 600 человек, выручка от реализации составляла 325 млн руб. в год. Налоговые поступления достигали 38,8 млн. руб. Несмотря на незначительную текущую кредиторскую задолженность (порядка 60 млн руб.), после смены собственника при молчаливом согласии органов государственного и муниципального управления завод был перепрофилирован под бизнес-центр<sup>4</sup>. Уникальное оборудование распродано по цене неликвидов. Персонал уволен. Нового производства оптического и медного кабеля не организовано. Сегодня волоконно-оптический кабель закупается у американской компании «Corning» и японской «Fujikura».

ОАО «Московский станкостроительный завод имени Серго Орджоникидзе» выпускал автоматические линии, агрегатные и специальные станки как для обработки корпусных деталей, так и для обработки деталей типа «тел вращения», которые использовались и используются различными заводами и предприятиями на внутреннем и внешнем рынке (станки металлорежущие; станки с ЧПУ; линии автоматические; станки расточные, обдирочно-шлифовальные, заточные, хонинговальные, полировальные). На предприятии работало порядка 460 сотрудников. В настоящее время на территории завода бизнес-парк.

И подобные примеры можно приводить сотнями. Такие результаты промышленной политики прошлых лет явно не способствовали развитию производственного потенциала страны и решению со-

<sup>4</sup> Следует заметить, что 100% производственных мощностей предприятия относилось к мобилизационным

циальных вопросов, а в последние годы – переходу к импортозамещению. Благо, если бы подобные действия позволяли решать конструктивные задачи, в свое время поставленные законодателем. Между тем и этого не происходит. Вот какие фактические результаты действия современного законодательства о несостоятельности аргументированно приводятся в статье А. Старокорова<sup>5</sup>. При подготовке Закона о банкротстве предполагалось, что своевременное введение той или иной реабилитационной процедуры сможет помочь должнику выйти из сложившейся критической финансовой ситуации, однако практика показала, что банкротство сейчас не ставит перед собой цель финансового выздоровления должника, а наоборот, преследует задачи ликвидации предприятия и вывода его активов. До финансового оздоровления (или внешнего управления), как и до заключения мирового соглашения, дело доходит редко. Еще одна цель – перераспределения активов убыточного предприятия между другими, более эффективными участниками рынка, – также не достигается, так как существующая система торгов не позволяет добросовестным приобретателям осуществить их цивилизованный выкуп, вместо чего имущество продается аффилированным должнику лицам. При реализации процедур банкротства практически не работают механизмы социальной защиты работников предприятия-должника. Согласно закону, выплата текущей задолженности происходит раньше погашения требований первой и второй очередей (компенсации пострадавшим на производстве и заработной платы работников). Поэтому недобросовестный должник имеет возможность путем увеличения такой задолженности уклоняться или максимально снижать социальные выплаты. Еще одной из базовых целей закона являлось пропорциональное удовлетворение требований кредиторов. На практике же создается фиктивная задолженность, размер которой не только не позволяет реальным кредиторам влиять на выбор кандидатуры управляющего, но и создает угрозу вывода средств от реализации имущества должника фиктивным кредиторам.

Прошедшее с начала девяностых годов время показало ошибочность поспешных решений по реформированию экономики, однако до сего дня не предложено реальных путей и инструментов для выхода из этого перманентного кризиса. Макроэкономическое регулирование, осуществляемое Центральным Банком России, Минэкономразвития России и иными органами исполнительной власти, также пока оказывается неспособным радикально оздоровить ситуацию. В этих усло-

виях промышленным предприятиям, намеренным устойчиво развиваться в перспективе, приходится изыскивать собственные организационно-экономические и управленческие решения, способные обеспечить их конкурентоспособность и выживание в современном мире. В экономической науке данная группа вопросов исследуется в рамках «теории фирмы», которая, в свою очередь, также находится в постоянном развитии. Сегодня глубоко проработаны несколько теоретических конструкций, объясняющих источники формирования конкурентных преимуществ фирм в современной экономике. Они, каждая по-своему, отвечают на вопрос, в чем состоит причина долгосрочного успеха той или иной компании.

«В рамках институционального подхода – отмечает Е.Ф. Ягафарова – источником конкурентного преимущества является интеграция фирмы в окружающую ее бизнес-среду, ее информационное поле и система отраслевых и рыночных связей, которые избавляют фирму от изоляции в социуме. Рыночная концепция строится на том, что успешность фирмы в конкурентной борьбе зависит от специфики отрасли, вида и масштаба конкуренции, а также от поведения самой фирмы на рынке. В качестве источника конкурентных преимуществ данный подход рассматривает эффективную отраслевую и рыночную позицию субъекта, выбранную с учетом его специфики. Ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия основывается на уникальном сочетании материальных и нематериальных ресурсов фирмы и управлении ими, поэтому в качестве источника конкурентных преимуществ выступает уникальная комбинация его оригинальных и трудно копируемых специфических видов ресурсов» [6, с. 30].

В.Л. Тамбовцев называет шесть подходов, развиваемых в настоящее время в теории фирмы: транзакционный (фирма трактуется как совокупность контрактов); ресурсный (фирма представляет собой набор доступных для управления ресурсов); когнитивный (фирма рассматривается как хранитель и преобразователь знаний); процессный (фирма трактуется с точки зрения процессов формирования и реализации стратегии); предпринимательский (фирма рассматривается как организация, созданная предпринимателем в целях извлечения прибыли); подход, основанный на учете динамических способностей фирмы (основным фактором поведения считается способность фирмы адаптироваться к изменениям во внешней среде) [7, с. 6].

<sup>5</sup> Старокоров А. Статистика по банкротствам. URL: <http://www.bankrot.org/threads/statistika-po-bankrotstvam.36340/> (дата обращения: 18.02.2016)

Наиболее плодотворным из упомянутых сегодня признан ресурсный подход, в значительной мере объединяющий в себе основные элементы других теорий и концепций. Как пишет Г.Б. Клейнер: «Ресурсная теория... основана на предположении о стратегической зависимости внешнего положения экономического объекта в многомерном рыночном пространстве (в разных аспектах такое положение может характеризоваться разнообразными рейтингами, предпочтениями, индикаторами конкурентных преимуществ, «рыночной силы» фирмы, ее инвестиционной и иной привлекательности, показателями доли рынка, стоимости фирмы, результативности, рентабельности, эффективности и др.) от внутреннего состояния данного объекта (описываемого, прежде всего, показателями имеющихся или контролируемых ресурсов, в том числе – социального и организационного капитала и т.п.). По сути, ресурсная теория представляет собой широкое обобщение фундаментальной концепции производственной функции, точнее – многомерного производственного отображения, постулирующего закономерную связь между показателями результатов деятельности и затрат ресурсов (факторов) экономической деятельности» [8, с. 3–4].

Вместе с тем, как отмечают некоторые авторы [9, 10], вопрос о составе ресурсов фирмы, обеспечивающих ее устойчивое стратегическое развитие, остается открытым. Согласно представлениям отдельных исследователей, «ресурсы фирмы

включают в себя все входящие потоки, которые обеспечивают работу фирмы и позволяют осуществлять стратегии. Ресурсы фирмы могут быть материальными (осязаемыми) и нематериальными (неосязаемыми), и они могут быть развиты внутри фирмы или приобретены на рынке. Ресурсы можно также подразделить на основные ресурсы; активы; способности»<sup>6</sup>. Однако, как показало исследование, большинство авторов отдают предпочтение ресурсам интеллектуальным, указывая на ведущую роль организационной (структурной) и клиентской (отношенческой) частей интеллектуального капитала предприятия в достижении его конкурентоспособности. Клиентский капитал образует уникальная для компании совокупность методов, технологий и организационных решений по выстраиванию взаимодействия с поставщиками, потребителями, конкурентами и иными участниками рынка. Его состав характеризует схема, приведенная на рис. 3. В свою очередь, понятие организационного капитала можно уверенно отождествить с организационным строением предприятия, укрупненно показанным на рис. 4. Речь идет о представлении предприятия как организационной системы в виде единства трех подсистем: производственно-технологической, социально-культурной и подсистемы управления. Следует заметить, что для каждого предприятия совокупность решений, применяемых при формировании и развитии элементов его клиентского и организационного строения, будет уникальной.



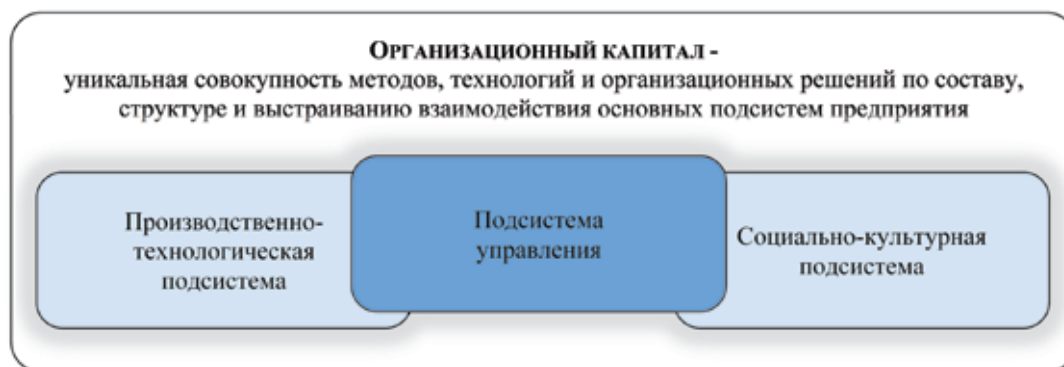
Разработано авторами

Рис. 3. Содержание категории «клиентский капитал»

Developed by the authors

Fig. 3. Content of category "client capital"

<sup>6</sup> Бобрышев С. Управление организационным знанием как стратегическим активом. URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/knowledge\\_asset.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/knowledge_asset.shtml) (дата обращения: 05.03.2014)



Разработано авторами

Рис. 4. Содержание категории «организационный капитал»

Developed by the authors

Fig. 4. Content of category "organizational capital"

Между тем, подобными теоретическими конструкциями сложно оперировать в практической деятельности по выводу предприятий из кризиса. Для этих целей наилучшим образом и подходит методический аппарат концепции бизнес-моделирования, который позволяет представить структуру и взаимодействие рассмотренных элементов интеллектуального капитала в виде динамической схемы, наиболее полно описывающей бизнес компании. Нужно сказать, что окончательно однозначного понимания о том, что собой представляет бизнес-модель, в научной среде пока не сложилось. Это проявляется в многообразии формулировок понятия бизнес-модели, предлагаемых различными авторами. Так, среди зарубежных исследователей можно выделить позицию А. Сливотски – одного из инициаторов создания данной концепции, – который считает, что бизнес-модель – «это то, как компания выбирает потребителя, формулирует и разграничивает свои предложения, распределяет ресурсы, определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами, и для каких придется привлекать специалистов со стороны, выходит на рынок, создает ценность для потребителя и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, которая представляет собой бизнес-модель компании» [11, с. 14]. В. Салман, Г. Стевенсон, М. Роберт и А. Биде под бизнес-моделью понимают «совокупность определяющих бизнес-решений, а также уступок и

компромиссов, задействованных компанией для извлечения прибыли» [12]. Г. Чесбро и Р. Розенблюм считают, что это «концепция, которая необходима для того, чтобы состыковать идеи и технологии с их экономическими результатами» [13, с. 549].

Среди отечественных ученых также широко многообразие мнений в отношении содержания понятия бизнес-модели. Правда, российские исследователи, как это бывает часто в последние десятилетия, начинают разрабатывать научную тематику, ранее освоенную их зарубежными коллегами. Поэтому в их определениях звучат уже знакомые мысли. Например, В.Г. Лобуков приводит такую формулировку: «Бизнес-модель показывает, как компания создает ценности для клиентов, как она при этом зарабатывает деньги и как защищается от быстрого копирования своих действий конкурентами»<sup>7</sup>. Т.В. Кугушева считает, что «бизнес-модель организации можно определить как модель, описывающую ее внутреннюю архитектуру (включающую корпоративную миссию и стратегии, стратегические цели и задачи, бизнес-процессы, организационно-штатную структуру, систему документооборота, информационные технологии), необходимую для достижения корпоративных целей, преобразующую входы (сырье, информацию) в выходы (товары, работы, услуги, информацию)»<sup>8</sup>.

Таким образом, обобщение мнений ученых и специалистов в отношении того, что собой представляет бизнес-модель, позволяет заключить,

<sup>7</sup> Лобуков В.Г. Бизнес-модель – начало начал. URL: <http://www.nptpp.ru/publikacii/statabiznes-model-nacalonacal/biznes-model> (дата обращения: 02.12.13)

<sup>8</sup> Кугушева Т.В. Регламентация бизнес-процессов как основа построения процессно-ориентированной бизнес-модели организации. URL: <http://management61.ru/index.php?do=static&page=kugushevastat3> (дата обращения: 12.04.2013)

что основное содержание данной категории состоит в упрощенном описании (моделировании) механизма создания и доставки ценности<sup>9</sup> потребителю, которые и являются важнейшими целями современного бизнеса. Наиболее приемлемое для анализа и моделирования представление бизнеса предприятия включает в себя пять взаимосвязанных блоков, в свою очередь детализируемых на компоненты более конкретного плана – рис. 5. Если традиционно предприятие рассматривается как совокупность трех основных подсистем: производственной, социальной и подсистемы управления, то бизнес-модель раскрывает уже не только внутреннее строение предприятия (организационный капитал), но включает в себя более широкий круг участников его бизнеса: потребителей с соответствующей системой взаимоотношений и поставщиков (клиентский капитал). Такое условное представление процесса и структуры создания и доставки ценности потребителю наилучшим об-

разом соответствует современным воззрениям на роль и место предприятия в условиях рыночной экономики. С чем это связано? Дело здесь в терминологии и смысле, который в нее вкладывается. С одной стороны, понятие бизнеса шире и жестче, нежели понятие предприятия. Бизнес «не держится» за стены, оборудование, и даже за людей.

Бизнес может включать в себя также несколько предприятий различной направленности, что на практике часто и происходит. Вот как определяется данное понятие в экономических словарях. «Бизнес – (англ. «business» – дело, предпринимательство) – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела»<sup>10</sup>. «Бизнес – это предпринимательская деятельность, направленная на производство и реализацию то-



Составлено авторами с использованием идей [14, с. 22–23]

Рис. 5. Условное представление структуры и содержания бизнеса предприятия для целей моделирования (бизнес-модель)

Compiled by the authors using ideas [14, p. 22–23]

Fig. 5. Conditional representation of structure and content of business of the enterprise for modeling (business model)

<sup>9</sup>Под ценностью на промышленных рынках принято понимать выраженное в денежной форме значение технических, экономических и социальных преимуществ, получаемых компанией-покупателем в обмен на сумму, которую она платит за то, что предлагает поставщик. Уэбстер-младший Ф. Основы промышленного маркетинга. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. 416 с.

<sup>10</sup> Борисов А.Б. Большой экономический словарь. М.: Книжный мир, 2003. 895 с.

варов, услуг, ценных бумаг, денег или других видов разрешенной законом деятельности с целью получения прибыли»<sup>11</sup>. Как видим, в этих определениях отсутствует указание на те границы, в которых мы привыкли представлять себе деятельность предприятия. Бизнес вовлекает в процесс создания и доставки ценности потребителю необходимые для этого структуры, механизмы, ресурсы и источники, часто невзирая на их статус, отраслевую или иную принадлежность и организационно-правовые формы. ПАО ГМК «Норильский никель» – это бизнес, объединяющий более 80 предприятий; АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» – это бизнес, объединяющий более 90 заводов, НИИ и КБ. Но, с другой стороны, сапожная мастерская – это тоже бизнес, сосредоточенный в одном предприятии.

Под предприятием, как правило, понимается «самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли»<sup>12</sup>. Статья 132 ГК РФ «Предприятие» гласит: «1. Предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью. 2. Предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (коммерческое обозначение, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором»<sup>13</sup>. Вместе с тем, из-за терминологической неопределенности действительным признается и тот факт, что предприятие может иметь несколько разноплановых видов бизнеса. Например, в АО «Концерн «Калашников» входят три традиционных бизнеса под брендами: «Калашников» – боевое и гражданское оружие; «Байкал» – охотничье и гражданское

оружие; «Ижмаш» – спортивное оружие. При этом новыми самостоятельными направлениями деятельности Концерн являются абсолютно не связанные с традиционными видами бизнеса: дистанционно-управляемые боевые модули; беспилотные летательные аппараты; многофункциональные катера специального назначения<sup>14</sup>. Большинство промышленных предприятий, не имеющих статуса концерна или холдинга, также помимо основного вида деятельности, как минимум, оказывает услуги по сдаче в аренду помещений, энергоснабжению, транспортировке грузов и иные, – возможные благодаря располагаемым ими активам в широком понимании этого термина.

Почему бизнес-модель является инструментом, по нашему мнению, наилучшим образом отражающим строение и состояние предприятия, а ее модификация позволяет получить наиболее существенные результаты в случае приближения или наступления кризиса? Как видно из раскрытия состава бизнес-модели, именно она содержит наиболее полное описание процесса создания и доставки ценности потребителю. Так Блок 1 «Покупатель» (см. рис. 5) позволяет составить представление о том, какова текущая и перспективная структура потребителей предприятия, определяемая с различных точек зрения, как это принято в практике маркетинга. Например, при сегментации потребительских рынков используются четыре основных подхода: по географическому признаку, по демографическому признаку, по психографическому и по поведенческому признакам [15]. В случае с продукцией производственно-технического назначения рынок сегментируется по нескольким признакам, которые делятся на два больших класса, в зависимости от вида выполняемого сегментирования – макро- или микро-сегментирования. Основной целью анализа первого вида является определение таких параметров организации-покупателя, как размеры, представляемая им отрасль и географическое местоположение. Микро-сегментирование основывается на таких факторах, как специфические критерии выбора, уровень званности принятия решений, процесс принятия решений, класс покупок, организация покупок и наличие современных организационных решений, сопровождающих процесс приобретения продукции. Как правило, рынки B2B предварительно группируют-

<sup>11</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 5-е издание, переработанное и дополненное. М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.

<sup>12</sup> <http://investments.academic.ru/1294/Предприятие> (дата обращения: 16.08.2016)

<sup>13</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая). Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2016)

<sup>14</sup> <http://www.kalashnikov.com/about/> (дата обращения: 9.09.2016)

ся путем формирования макросегментов, а затем с помощью микро-сегментирования определяются более точные подсегменты<sup>15</sup>.

Еще одним компонентом данного блока является определение каналов доставки ценности потребителям, многообразие которых в последнее время значительно выросло. К традиционным каналам относятся прямые поставки и поставки через посредников в лице цепочки дистрибьюторов. В качестве наиболее перспективного пути развития каналов доставки ценности может быть названа интеграция маркетинга, дистрибуции и логистики на основе концепции управления цепью спроса – DCM (Demand Chain Management), которая объединила в себе концепции SCM (Supply Chain Management – управление цепью поставок) и CRM (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с покупателями). DCM – это совокупность приемов, нацеленных на управление и координацию всей цепочки спроса, начиная от конечных покупателей до поставщиков самих поставщиков. Данный подход объединяет ранее искусственно разделявшиеся маркетинг и логистику. Наиболее распространенными за рубежом практическими подходами к развитию каналов доставки ценности являются формирование вертикальных или горизонтальных маркетинговых систем на внутренних и зарубежных рынках, а также разработка систем прямого маркетинга. В нашей стране главным направлением совершенствования каналов доставки ценности пока остаются лишь развитие региональных маркетинговых систем и создание в компаниях-производителях системы управления региональными продажами [16,

с. 109]. В соответствии с указанными тенденциями происходит и выстраивание взаимоотношений с сегментами потребителей – третьего компонента первого блока бизнес-модели.

Второй блок бизнес-модели – «Предложение» – аккумулирует информацию о том ценностном предложении, которое предприятие готово сделать потребителю. Ценностное предложение в широком смысле – это решение, которое способно полностью устранить какую-либо проблему клиента. По сути, каждый потребитель решает для себя два вопроса: что даст ему приобретение продукции конкретного предприятия, и почему он должен выбрать именно этот товар или услугу? При формировании ценностного предложения необходимо ориентироваться на одно или группу ключевых отличительных качеств продукции (услуги), которые можно проиллюстрировать на рис. 6 (см. рис. 5, блок 2). Блок 3 – «Инфраструктура» – содержит описание собственно производственной составляющей бизнеса предприятия и концентрирует внимание на трех ее компонентах. «Определение ключевых партнеров по бизнесу» предполагает не только выбор поставщиков сырья, материалов и комплектующих, но также и формирование круга лиц, оказывающих существенное влияние на результаты деятельности предприятия. Это могут быть: банки и иные финансовые институты, обеспечивающие финансирование и кредитование предприятия; лизинговые компании, предоставляющие технику и оборудование на условиях финансовой аренды; различного рода ассоциации и промышленные объединения, определяющие направления научно-технической политики в отрасли или подотрасли.



Составлено авторами с использованием идей [14, с. 29–31]

Рис. 6. Возможные направления ориентации ценностного предложения

Compiled by the authors using ideas [14, p. 29–31]

Fig. 6. Possible directions of orientation of the valuable offer

<sup>15</sup> Арсентьев Д.А. Сегментация потребителей на рынке 2B2. URL: <http://21biz.ru/segmentaciya-potrebitel-j-na-rynke-2v2/> (дата обращения: 30.10.2014)

Второй компонент данного блока – «Определение действий, необходимых для функционирования бизнеса» – намеренно не сводится только к описанию производственной подсистемы предприятия. Это связано, как уже отмечалось выше, с расширенным пониманием категории бизнеса по сравнению с традиционной трактовкой понятия «предприятие».

В зависимости от специализации и состава бизнеса это могут быть: производство продукции, поиск решений, поддержка и развитие платформы или сети; оказание сервисных услуг и т.д. И третий компонент рассматриваемого блока – «Определение ресурсов для создания и доставки ценности потребителям» – предполагает раскрытие информации об источниках и составе ресурсов, необходимых для производства продукции (оказания услуг) и обеспечения логистических функций.

Блок 4 – «Управление» – демонстрирует строение одноименной подсистемы предприятия: структуру, процессы, организацию, функции и методы, применяемые при управлении. В составе данного блока специально выделены вопросы формирования организационной культуры и стиля лидерства, как имеющие первостепенное значение для оптимизации работы предприятия в условиях кризиса. Завершает описание бизнес-модели предприятия блок 5 – «Финансы», включающий в себя информацию об объемах и иерархии потоков доходов от различных видов деятельности предприятия, а также объемах, структуре и приоритетах затрат. Следует заметить, что смысл и содержание информации данного блока отличается от принятого в других управленческих концепциях. Если, например, в сбалансированной системе показателей (BSC) [17] финансовые индикаторы выступают в качестве результирующих (целевых), то в данном блоке бизнес-модели рассматриваются организационные решения, позволяющие за счет оригинально выстроенной финансовой модели повысить эффективность бизнеса в целом. Весьма характерен для данного случая известный прием организации продаж по принципу «наживка и крючок», инициатором применения которого выступила компания «Gillette». При его использовании основное изделие (бритвенный станок) продается по цене, возможно, даже ниже себестоимости, а расходные элементы (сменные лезвия, от которых покупатель уже не может отказаться, ранее купив станок) реализуются по завышенной цене, позволяющей формировать основной поток доходов. Другой характерный пример – продажа принтера по себестоимости, а картриджей к нему – по цене, кратно превышающей затраты на их изготовление.

## Выводы

Неудачи первых десятилетий рыночных реформ в России, как правило, связываются с серией ошибочных решений, принятых хозяйственным руководством страны в период реформирования производственных отношений. Анализ этих решений, и, главное, способов их практической реализации, позволяет, в основном, согласиться с этим мнением. Между тем, наряду с массовым закрытием предприятий, проведенным с использованием недружественного к ним института банкротства<sup>16</sup>, значительное число производственных компаний продолжило свою работу, и сегодня демонстрирует устойчивый рост. Как показало исследование, этим компаниям удалось обнаружить и рационально использовать свои уникальные конкурентные преимущества, выгодно отличающие их от аутсайдеров. И эти преимущества заключались не в наличии каких-то особых материальных и административных ресурсов. Главное, что отличало компании, избежавшие или с успехом преодолевшие кризисные явления, – это: ясная рыночная позиция, оптимальным образом выстроенная производственная подсистема, рациональная подсистема управления и справедливые решения в социальной сфере, вместе характеризующие, как бизнес-модель предприятия.

Резюмируя, можно отметить, что на основе рассмотренной в статье композиции положений современных теоретических концепций, складывается некоторая логическая цепочка, позволяющая предположить, что одним из магистральных путей предупреждения и преодоления кризисного состояния экономики на уровне промышленного предприятия является совершенствование его бизнес-модели как практической категории, наилучшим образом раскрывающей суть организационной и клиентской компонент интеллектуального капитала предприятия. В свою очередь, эти компоненты составляют тот ресурс компании, который, согласно современному прочтению теории фирмы, является главным инструментом преодоления кризиса и выстраивания конкурентоспособного бизнеса.

## Список литературы

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: Монография / Ряховская А.Н., Кован С.Е., Крюкова О.Г., Алферов В.Н., Кочетков Е.П., Смирнова Д.Д. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 169 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25826251> (дата обращения: 15.01.2017 г.)
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи, пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер,

<sup>16</sup> Российское законодательство о банкротстве ориентировано, в первую очередь, на защиту интересов кредиторов в ущерб задаче сохранения бизнеса

2007. 288 с. URL: <http://www.pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf> (дата обращения: 15.01.2017 г.)
3. *Шеер А.-В.* ARIS – моделирование бизнес-процессов. 3-е изд.: пер. с англ. и ред. А.А. Рыбьянец. М.: Вильямс, 2009. 224 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19890009> (дата обращения: 15.01.2017 г.)
4. *Гассман О.* Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / *Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик*; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 415 с.
5. *Соолятэ А.Ю.* Бизнес-модель – ключ к развитию бизнеса на основе инноваций // Менеджмент инноваций. 2010. № 1 (9). С. 6–15. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13187361> (дата обращения: 01.09.2016 г.)
6. *Ягафарова Е.Ф.* Устойчивость конкурентного преимущества фирмы с точки зрения ресурсной концепции // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В.Г. Белинского. 2008. № 6 (10). С. 30–35. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11728341>
7. *Тамбовцев В.Л.* Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 5–40. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13571166>
8. *Клейнер Г.Б.* Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. Том 9. № 3. С. 2–28. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17011939>
9. *Барни Дж.Б.* Может ли ресурсная концепция принести пользу исследователям в области стратегического управления? – Да // Российский журнал менеджмента. 2009. № 7 (2). С. 71–92.
10. *Katko V.S., Pitelis C.N., Teece D.J.* Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities // *Industrial and Corporate Change*. August 2010. Volume 19, Issue 4, 1. P. 1175–1186. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq026>
11. *Сливотски А.* Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? пер. с англ. А.А. Шапошниковой; под ред. М.В. Фербера и А.В. Степанова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.
12. *Sahlman W.A., Stevenson H.H., Roberts M.J., Bhide A.* The Entrepreneurial Venture (The Practice of Management Series), 2nd edition, Harvard Business School Press, 1999.
13. *Chesbrough H., Rosenbloom R.S.* The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11, № 3. С. 529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
14. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. Кульневой М. М.: Альпина Паблишер, 2013. 288 с.
15. *Силбигер С.* MBA за 10 дней: пер. с англ. Э.В. Шустера. 2-е изд. М.: Консультант Плюс, 2002. 440 с.
16. *Кириков С.И.* Эволюция теории управления маркетинговыми каналами // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2011. Вып. 2. С. 95–112. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=16903090>
17. *Каплан Р., Хортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. 320 с.
18. *Лапин Н.И.* Большие вызовы новой России и развитие инновационных систем ее регионов // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2017. Том 3. № 3. С. 8–18. DOI: <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2017-3-3-8-18>
19. *Паночкина К.В.* Методы антикризисного управления при принятии решений на предприятиях реального сектора экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. № 2. С. 57–65.
20. *Клейнер Г.Б.* Системная модернизация отечественных предприятий: теоретическое обоснование, мотивы, принципы // Экономика региона. 2017. Т. 13. Вып. 1. С. 13–24. DOI: <https://doi.org/10.17059/2017-1-2>
21. *Teece D.J., Peteraf M., Leih S.* Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy // *California Management Review*. 2016. Vol. 58. № 4. p. 13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
22. *Ballantyne I., Povah N.* Assessment and Development Centres. Gower Publishing, Ltd., 2004. 238 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781351956819>

#### Об авторах:

**Бобрышев Артур Дмитриевич**, руководитель, Высшие экономические курсы оборонно-промышленного комплекса, Федеральное государственное предприятие «Центральный научно-исследовательский институт судостроительной промышленности «Центр» (123242, Москва, ул. Садовая - Кудринская, дом 11, стр. 1), доктор экономических наук, профессор, Scopus ID: 55345366400, 3646410@mail.ru

**Пирогов Николай Леонидович**, научный руководитель, Высшие экономические курсы оборонно-промышленного комплекса, Федеральное государственное предприятие «Центральный научно-исследовательский институт судостроительной промышленности «Центр» (123242, Москва, ул. Садовая - Кудринская, дом 11, стр. 1), доктор экономических наук, профессор, pir37@bk.ru

**Тарабрин Филипп Михайлович**, руководитель Департамента экономики, ООО «АРСИЭНТЕК» (127018, Москва, ул. Полковая, д. 3), Philipp.Tarabrin@rcntec.com

#### Заявленный вклад авторов:

**Бобрышев А. Д.** – концепция и научное руководство.

**Пирогов Н. Л.** – критический анализ.

**Тарабрин Ф. М.** – сбор и обработка материалов, подготовка начального и заключительного вариантов текста.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## References

1. Crisis management as a basis for the formation mechanism for sustainable business development. Monograph / Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. Moscow: Research center INFRA-M; 2016. 169 p. (in Russ.)
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. First published by Harper Collins Inc., New York. All Rights Reserved, 1993. 223 p. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3) (in Eng.)
3. Scheer A.-W. ARIS – Business Process Modelling. Springer, Berlin, Heidelberg, 1999. 220 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-97998-9> (in Eng.)
4. Gassman O., Frankenberger C., Csik M. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator / Oliver Gassman, Caroline Frankenberger, Michaela Csik. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2013. URL: <http://www.hanser-elibrary.com/doi/abs/10.3139/9783446437654.bm> (in Eng.)
5. Soolyatteh A.Y. Business model – the key to business development on the basis of innovations. *Menedzhment innovacij = Management of innovations*. 2010; 1(9):6–15 (in Russ.)
6. Yagafarova E.F. Stability of competitive advantage of firm from the point of view of the resource concept. *Izvestiya Penzenskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. V.G. Bekinskogo = News of the Penza state pedagogical university of V.G. Belinsky*. 2008; 6(10):30–35 (in Russ.)
7. Tambovtsev V.L. Strategic theory of firm: condition and possible development. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta = Russian magazine of management*. 2010; 8(1):5–40 (in Russ.)
8. Kleyner G.B. Resource theory of the system organization of economy. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta = Russian magazine of management*. 2011; 9 (3):2–28 (in Russ.)
9. Barney J. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta = Russian magazine of management*. 2009; 7(2):71–92 (in Russ.)
10. Katkalo V.S., Pitelis C.N., Teece D.J. On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*. 2010; 19(4):1247–1270 (in Eng.)
11. Slywotzky A. Value migration: How to think several moves ahead of the competition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 327 p. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)80023-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)80023-4) (in Eng.)
12. Sahlman William A., Stevenson Howard H., Roberts Michael J., Bhide Amar. The Entrepreneurial Venture (The Practice of Management Series), 2nd edition, Harvard Business School Press, 1999 (in Eng.)
13. Chesbrough H. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom. *Industrial and Corporate Change*. 2002; 11(3):529–555. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529> (in Eng.)
14. Osterwalder A., Pigneur Y. An ontology for e-Business models. Value Creation from E-Business Models, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-075066140-9/50006-0> (in Eng.)
15. Silbiger S. The ten-day MBA. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1993. 378 p. (in Eng.)
16. Kiryukov S.I. Evolution of the theory of management of marketing channels. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment = Bulletin of the St. Petersburg University. Management series*. 2011; (2):95–112 (in Russ.)
17. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Moscow: CJSC Olympe-business; 2017. 320 p. (in Russ.)
18. Lapin N.I. Big Challenges of New Russia and Development of Innovative Systems of Its Regions. *Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research*. 2017; 3(3): 8–18. DOI: <https://doi.org/10.21684/2411-7897-2017-3-3-8-18>
19. Panochkina K.V. Crisis management methods for the decision-making process in the real economy. *National interests: priorities and security*. 2016; 2:57–65 (in Russ.)
20. Kleiner G.B. System Modernization of Domestic Enterprises: Theoretical Background, Motives, Principles. *Ekonomika regiona = Economy of region*. 2017; 13(1):13–24. DOI: <https://doi.org/10.17059/2017-1-2> (in Russ.)
21. Teece, D.J., Peteraf, M., Leih, S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*. 2016; 58(4):13–35. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13> (in Eng.)
22. Ballantyne I., Povah N. Assessment and Development Centres. London, Gower Publishing, Ltd., 2004. 238 p. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781351956819> (in Eng.)

### About the authors:

**Artur D. Bobryshev**, Head of the High economic courses of defense industry complex, Federal state enterprise "Central Research and Development Institute of the ship-building industry "Center" (11, bldg. 1, Sadovaya-Kudrinskaya St., Moscow, 123242), Moscow, Russian Federation, Doctor of Economic Sciences, Professor, **Scopus ID: 3646410@mail.ru, 3646410@mail.ru**

**Nikolay L. Pirogov**, Scientific supervisor of the High economic courses of defense industry complex, Federal state enterprise "Central Research and Development Institute of the ship-building industry "Center" (11, bldg. 1, Sadovaya-Kudrinskaya St., Moscow, 123242), Moscow, Russian Federation, Doctor of Economic Sciences, Professor, **pir37@bk.ru**

**Philip M. Tarabrin**, Head of Department of economy, LLC ARSIENITEK (3, Polkovaya St., Moscow, Russian, 127018), Moscow, Russian Federation, **Philipp.Tarabrin@rcntec.com**

### Contribution of the authors:

**Bobryshev A. D.** – concept and scientific management.

**Pirogov N. L.** – a critical analysis.

**Tarabrin F. M.** – the collection and processing of materials, preparation of initial and final versions of the text.

*All authors have read and approved the final manuscript.*