

УДК 338.45

DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-25-37

## Реформирование бизнес-модели предприятия как способ создания условий для развития его производственной подсистемы

Артур Д. Бобрышев

*Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»  
Москва, Россия, 3646410@mail.ru*

Оксана Е. Гудкова

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Рязань, Россия, gudkovaok@mail.ru*

*Аннотация.* Для успешной диверсификации оборонных предприятий в связи с сокращением государственного оборонного заказа необходимо внесение существенных корректив в построение их производственной подсистемы с целью развития рыночных компетенций, обязательных для работы на рынке гражданской продукции. Производственная подсистема предприятия представляет собой целесообразно организованную взаимосвязанную совокупность материально-технических средств, технологических и бизнес-процессов, которая во взаимодействии с социальной подсистемой и под контролем управляющей подсистемы обеспечивает создание и доставку ценности потребителю. Исследование показало, что проблемы преобразования производственной подсистемы не сводятся лишь к необходимости устранения отдельных недостатков в их построении или приобретению дополнительного опыта менеджментом оборонных предприятий. Они носят более общий характер и для своего разрешения требуют взаимосвязанного преобразования всей реализуемой модели бизнеса. В статье раскрыты принципы реформирования бизнес-модели оборонных предприятий, осваивающих современные подходы к организации производства для работы на конкурентном рынке.

*Ключевые слова:* оборонное предприятие, производственная подсистема, бизнес-модель, реформирование, принципы

*Для цитирования:* Бобрышев А.Д., Гудкова О.Е. Реформирование бизнес-модели предприятия как способ создания условий для развития его производственной подсистемы // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2020. № 3. С. 25–37. DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-25-37

## Reforming the business model of an enterprise as a way to create conditions for the development of its production subsystem

Artur D. Bobryshev

*All-Russian Research Institute "Center", Moscow, Russia, 3646410@mail.ru*

Oksana E. Gudkova

*Ryazan State Radio Engineering University, Ryazan, Russia, gudkovaok@mail.ru*

*Abstract.* With a view of success in the defense enterprises diversification due to a cut-down in the state defense order, it is necessary to make significant adjustments to the construction of their production subsystem for developing the market competences, which are mandatory for work in the market of civilian products. The production subsystem of the enterprise is a suitably organized interconnected set of the material and technical means, technological and business processes, which in cooperation with the social subsystem and under the control of the control subsystem ensures the creation and delivery of value to the consumer. The study showed that the issues of transformation of the production subsystem are not only reduced to the need of eliminating certain shortcomings in their construction or gaining additional experience by the management of defense enterprises. They are of more general character and require interrelated reform of the entire business model being implemented to resolve them. The article describes the principles of reforming the business model for defense enterprises, which master modern approaches to the organization of production for work in the competitive market.

*Keywords:* defense enterprise, production subsystem, business model, reform, principles

*For citation:* Bobryshev, A.D. and Goodkova, O.E. (2020), "Reforming the business model of the enterprise as a way to create conditions for the development of its production subsystem", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no 3, pp. 25-37, DOI: 10.28995/2073-6304-2020-3-25-37

### *Введение*

Исследование отечественной и зарубежной практики предприятий, успешно применяющих современные методы организации производства, показывает, что наиболее эффективным инструментом решения задачи создания необходимых условий для модернизации производственной подсистемы является концепция бизнес-моделирования, позволяющая представить предприятие в виде совокупности взаимосвязанных элементов, объединенных общей

целью, задачами, организацией и ресурсами, а также предложить адекватные решения по преобразованию всех подсистем предприятия к виду, способному воспринять новации, предоставляемые современными методами организации производства.

Что касается долгосрочных целей, ОПК необходимо постепенно трансформировать в открытый комплекс, способный решать задачи создания и мультиплицирования высокомаржинальных технологических бизнесов. При этом потребуется создать систему современного маркетинга, стимулирующего продвижение гражданской высокотехнологичной продукции на внутренний и внешние рынки. Последнее, в частности, потребует переориентации предприятий на развитие иных бизнес-моделей, технологических и организационных компетенций (как в части проектирования продукции, построения кооперации, так и в отношении организации системы продаж и послепродажного обслуживания), сопрягаемых с оборонными производствами [Фролов 2019].

Теоретически схему бизнес-модели можно представить в виде таблицы.

Таблица

Теоретическая схема бизнес-модели предприятия

Блок	Элемент
1. Потребитель	1.1. Иерархия сегментов потребителей 1.2. Организация доставки ценности 1.3. Формы взаимодействия с потребителями
2. Ценностное предложение	2.1. Компоненты ценностного предложения
3. Производственная система	3.1. Поставщики и инфраструктура 3.2. Процесс создания ценности 3.3. Ресурсное обеспечение
4. Организация и управление	4.1. Структура, процесс и методы управления 4.2. Организационное поведение
5. Экономика и финансы	5.1. Источники и объемы доходов 5.2. Ранжированные приоритеты затрат

Составлена авторами по материалам: [Бобрышев, Тарабрин, Тарабрин 2014; Остервальдер, Пинье 2020].

В практике аналитической работы предприятие рассматривается как совокупность трех основных подсистем: производственной, социальной и подсистемы управления [Бобрышев,

Панова 2016]. При этом бизнес-модель ориентирована не только на его внутреннее строение (организационный капитал), но и включает в себя характеристику ключевых ценностей, создаваемых предприятием, источников доходов и структуру расходов, а также партнеров по бизнесу (клиентский капитал). Собственно, производственная подсистема предприятия эквивалентна блоку «Производственная система» бизнес-модели (см. табл.). Разделение данного понятия на три элемента подчеркивает отсутствие привязки модели бизнеса к имеющимся физическим активам, заменяя их задачей обеспечения его функционирования с привлечением необходимых ресурсов и партнеров в самом широком смысле этих понятий. В данной конфигурации производственная подсистема выступает как один из равнозначных компонентов бизнес-модели и оказывает влияние на иные ее компоненты, сама являясь объектом управленческого воздействия в целях обеспечения исполнения главной роли предприятия – создания и доставки ценности потребителю. Взаимосвязанное реформирование производственной подсистемы в совокупности с иными элементами бизнес-модели позволит устранить препятствия для освоения современных методов и концепций совершенствования производственной подсистемы за счет их естественной адаптации в саму ткань организации и управления предприятием.

Любая концепция, как правило, представляет собой систему взаимосвязанных и вытекающих один из другого взглядов, позиций в отношении того или иного явления. Она включает в себя цель, основную идею и принципы, императивы, определяющие направления и в последующем способы достижения цели, научный аппарат (методы и алгоритмы), а также собственную терминологию. Концепция бизнес-моделирования начала формироваться в 90-х гг. прошлого столетия в рамках ресурсного подхода стратегической теории организации, которая при исследовании динамики конкурентных преимуществ фирмы выдвинула на первый план наличие у хозяйствующего субъекта особой совокупности ресурсов. По своему содержанию эти ресурсы могут быть внутренними (развиваемыми внутри фирмы) и внешними (приобретаемыми на рынке), а также материальными и интеллектуальными. Основными зарубежными представителями данной теории являются Р. Рамелт, М. Петераф, К.К. Прахалд и Г. Хамел, Д. Аакер, Р. Амит. Среди отечественных исследователей можно отметить В.С. Катькало (СПбГУ) [Катькало 2008], Г.Б. Клейнера (ЦЭМИ РАН) [Клейнер 2011] и В.Л. Тамбовцева (МГУ) [Тамбовцев 2010].

Суть ресурсного подхода, пишет последний, заключается в следующем. Различия в экономических результатах фирм, действующих на одном товарном рынке, связаны с различиями в составе ресурсов, которыми располагает фирма и которые используются ею в своей деятельности. Ресурсы понимаются при этом в самом широком смысле – как все то, что обеспечивает функционирование фирмы. Наличие у фирмы неких особых ресурсов, обозначаемых известной аббревиатурой VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable – ценные, редкие, не имитируемые, невоспроизводимые – вариант перевода авт.), обеспечивает ей конкурентное преимущество, т. е. получение сверхнормальной прибыли, или ренты [Тамбовцев 2010, с. 11].

Наиболее удачным обстоятельством для фирмы является обладание ценным, редким ресурсом, который трудно поддается копированию. Если предприятие может использовать подобный ресурс, то оно способно достичь устойчивого конкурентного преимущества. Иными словами, это преимущество может быть обеспечено за счет приобретения, создания, развития и рационального применения совокупности отличительных ресурсов, которые конкуренты не в силах скопировать [Ягафарова 2008]. К таким ресурсам, наряду с человеческим капиталом [Вылегжанин, Часовская 2019], как раз относятся клиентский и организационный капитал (см. табл.), которые и образуют неповторимую модель бизнеса предприятия. Начало формированию концепции бизнес-моделирования положили работы А. Биде, Г. Брауна, А. Остервальдера, М. Роберта, В. Салмана, А. Сливотски, Г. Стевенсона, Г. Чесбро, М. Майо и ряда других авторов [Бобрышев, Тарабрин, Тарабрин 2014, с. 43–45]. Удачно интегрирует предлагаемые ими точки зрения определение, приведенное авторами российского учебника, выдержавшего уже три издания [Бизнес-модели 2018], которые считают, что

...бизнес-модель – это схематическое описание бизнеса, которое отражает существенные его элементы, находящиеся в определенной взаимосвязи, и позволяет наглядно представить процесс зарабатывания денег компанией. Подобное описание бизнеса является неповторимым для каждой конкретной компании и представляет собой материализованный замысел ее создателя или реформатора – интеллектуальный капитал компании [Бизнес-модели 2018, с. 48].

## Основная часть

Охарактеризуем основные составляющие концепции применительно к предмету настоящего исследования. *Целью* бизнес-моделирования является поиск оптимального сочетания элементов бизнес-модели предприятия, обеспечивающего его конкурентоспособность за счет оптимизации потока создания ценности на различных стадиях жизненного цикла выпускаемой продукции при использовании уникальных организационно-управленческих и технических решений в части взаимосвязанного построения производственной, социальной и управленческой подсистем предприятия.

*Основная идея* концепции заключается в том, что в конкурентной среде наилучших результатов добиваются те предприятия, которые обладают более совершенной организацией собственной деятельности, способностью адекватно откликаться на изменение внешних условий работы и выстраивают поток создания ценности, не замыкаясь на имеющихся производственных возможностях, но путем постоянного нахождения нового, востребованного потребителем содержания и сочетания элементов своей бизнес-модели. Для получения таких результатов нужна систематическая аналитическая работа на предприятии, формирование уникального имиджа [Корчагова, Крушняк 2016], переподготовка и повышение квалификации персонала, развитие интрапренерства<sup>1</sup>, поиск, как писал Й.А. Шумпетер, новых «комбинаций» производственных факторов и ресурсов, где каждая из них представляет собой уникальный способ соединения производительных сил, с помощью которого и создается новый продукт [Шумпетер 1982].

*Принципы реформирования и структура* модели определяются логикой потока создания ценности и современными представлениями об организации и взаимодействии производственной, социальной и управленческой подсистем предприятий.

1. Первый принцип заключается в максимальной ориентации модели бизнеса на решение проблем потребителя. Не на производство продукции, привычной для предприятия, не на максимизацию использования производственных мощностей, которыми оно располагает, а именно на создание разноплановых условий для того, чтобы удовлетворить представления потребителей о том составе понятия «ценности», которые он к нему предъявляет. Иллюстрацией данного принципа служит, например, подход АО «ОДК-Авиа-

---

<sup>1</sup> Интрапренерство – внутреннее предпринимательство, реализация предпринимательских начинаний внутри предприятия, не имеющего статуса индивидуального.

двигатель», реализующего полное фирменное ремонтно-техническое обслуживание газотурбинных электростанций (ГТЭС) в течение всего жизненного цикла (решая проблему потребителя – *прим. авт.*), с оплатой за фактически отработанные турбиной машиночасы<sup>2</sup>. Аналогичный пример из опыта АО «ОДК-Пермские моторы», выпускающего авиационные двигатели ПС-90А. Практически все выпускаемые предприятием двигатели передаются потребителям в лизинг. Авиакомпаниями покупают их за небольшую цену и платят заводу за каждый час эксплуатации. Последний со своей стороны обеспечивает авиакомпании запасными частями и выполняет ремонт двигателей. При реализации проекта по выпуску нового двигателя ПД-14 формируется также новая система послепродажного обслуживания: создание круглосуточного центра поддержки, открытие сети полевых представительств, станций технического обслуживания и обеспечение замены модулей в эксплуатации.

2. Второй принцип реформирования бизнес-модели предполагает ориентацию предприятия на контроль полного жизненного цикла продукта, который определяет состав его ценностного предложения. Традиционно жизненный цикл продукта или услуги представляются в виде кривой, последовательно проходящей стадии разработки, внедрения, производства, начала продаж, роста продаж, зрелости (насыщения рынка) и спада. Что характерно, на таких графиках отсутствует собственно цикл, который предполагает замыкание развития процесса на более высоком качественном уровне. При построении бизнес-модели нами используется расширенное представление жизненного цикла, включающее все стадии создания, тиражирования, эксплуатации и утилизации товара. Подобный состав ценностного предложения формирует требования к остальным элементам бизнес-модели. Реализуются первые два принципа путем формирования клиентского капитала бизнес-модели предприятия в составе двух блоков: блока 1. «Потребитель» (элементы: 1.1. «Иерархия сегментов потребителей»; 1.2. «Организация доставки ценности», 1.3. «Формы взаимодействия с потребителями») и блока 2. «Ценностное предложение» (элемент 2.1. «Компоненты ценностного предложения») – см. табл.

3. Третий принцип реформирования бизнес-модели состоит в исключении примата производственных возможностей предприятия при выстраивании бизнеса, ориентированного на создание и доставку ценности. Исходя из предпочтений потребителей предприятие использует весь спектр возможностей для удовлетворения

---

<sup>2</sup> Послепродажное обслуживание ГТЭС [Электронный ресурс]. URL: [http://www.avid.ru/eks/post\\_gtes/](http://www.avid.ru/eks/post_gtes/) (дата обращения 28 января 2020).

их потребностей. Среди них: развертывание широкой кооперации с поставщиками не только из своей, но и из смежных отраслей, использование инструментов корпоративного строительства (выделение, слияния, поглощения, вступление в альянсы); приобретение новых недостающих бизнесов; лизинг и аутсорсинг, а также другие инструменты и ресурсы, создающие условия для решения проблем клиентов. В качестве примера реализации данного принципа можно привести практику диверсификации зарубежных компаний.

Мировой опыт показывает, пишут руководители ГК «Ростех», что компании оборонно-промышленного комплекса (ОПК) достаточно активно используют покупку (слияния и поглощения) сторонних компаний в качестве инструмента диверсификации. Такие приобретения позволяют компаниям-покупателям достаточно быстро увеличить количество новых продуктов в своем продуктовом портфеле. При этом данный механизм используется для диверсификации как в военном, так и в гражданском секторах. Компании ОПК “Boeing”, “LockheedMartin”, “GeneralDynamics”, “Northrop Grumman”, “Raytheon Corp.”, “MBDA Missile Systems” и другие на постоянной основе проводят работу по покупке сторонних и продаже собственных активов [Чемезов, Волобуев и др. 2017, с. 4].

В данном случае компании ставили себе целью расширение продуктовой линейки. Аналогичным образом технологии корпоративного строительства применяются и при изменении, конкретизации, расширении требований потребителя к тому или иному выпускаемому продукту.

За последнее десятилетие ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», ведущий поставщик материалов для авиационной промышленности, произвело ряд действий по укреплению своей позиции на рынке. В частности, было образовано два совместных предприятия: с компанией «Boeing» (первичная механическая обработка заготовок и завод по обработке штамповок) и с российской компанией АО «Арконик СМЗ» (производство деталей из титановых и алюминиевых сплавов). Кроме того, заключены долгосрочные соглашения с ведущими зарубежными авиа- и двигателестроительными компаниями «Safran», «Rolls-Royce», «Embraer», а также состоялась продажа контрольного пакета корпорации частным инвесторам. Результатом проведенной работы стало образование двух новых производственных предприятий путем реализации инвестиционной программы с общим объемом инвестиций более 90 млрд рублей; углубление переработки сырья и степени техноло-



гичности выпускаемой продукции, а также более чем втрое увеличился рост выручки корпорации с 26 до 89 млрд рублей за 9 лет<sup>3</sup>.

На потенциал использования данного принципа бизнес-моделирования в ходе диверсификации указывают и специалисты по экономике и управлению в ОПК.

Возможно включение в контур диверсифицируемых предприятий внешних команд, обладающих необходимыми компетенциями, или покупка технологических компаний, имеющих свои инновационные решения и ниши на рынках высокотехнологичной продукции. Целеобразно и выделение гражданских высокотехнологичных производств в отдельные бизнесы, с образованием отдельных юридических лиц, затем включаемых в состав [Фролов 2019].

Реализуется данный принцип путем формирования организационного капитала бизнес-модели предприятия в части блока 3. «Производственная система» (элементы: 3.1. «Поставщики и инфраструктура»; 3.2. «Процесс создания ценности»; 3.3. «Ресурсное обеспечение») – см. табл. Следует еще раз подчеркнуть, что эти элементы бизнес-модели как раз и содержат в себе полное описание производственной подсистемы предприятия.

4. Четвертый принцип реформирования бизнес-модели предусматривает ориентацию подсистемы управления, помимо выполнения традиционных функций, на контроль эффективности и сбалансированности самой бизнес-модели, а также поддержание и развитие производственной и социальной подсистем предприятия. Реализуется этот принцип путем формирования организационного капитала бизнес-модели предприятия в части блока 4. «Организация и управление» (элементы: 4.1. «Структура, процесс и методы управления» и 4.2. «Организационное поведение») – см. табл. Практика показывает, что сбалансированность бизнес-модели является одним из ключевых факторов успеха всего бизнеса. Массовые банкротства оборонных предприятий в 90-х годах прошлого столетия во многом оказались вызваны несоответствием их производственных и организационных возможностей (компетенций) требованиям к номенклатуре и потребительским свойствам продукции, предъявляемым потребителями. Это было связано с незнанием или игнорированием запросов каких-либо иных потребителей, кроме государственного заказчика, устаревшими форма-

---

<sup>3</sup> *Выборных М.В.* Диверсификация – один из ключевых инструментов реализации стратегии развития ОПК. Подход и инструменты ГК «Ростех». Презентация на круглом столе «Армия – 2019». С. 9.

ми взаимоотношений с партнерами, консерватизмом применяемых структур, процессов и методов управления; отсутствием налаженного сервиса и послепродажного обслуживания; низким уровнем кооперации. То есть, другими словами, с несбалансированностью бизнес-модели.

5. Пятый принцип реформирования бизнес-модели декларирует необходимость постоянного контроля принимаемых организационно-управленческих решений на соответствие требованиям максимизации доходов предприятия и снижения его затрат. В этой связи получили развитие многочисленные так называемые стили (шаблоны) бизнес-моделей. Как отмечают О. Гассман, К. Франкенбергер и М. Шик,

...мы проанализировали наиболее революционные инновации в области бизнес-моделей за последние 50 лет и выявили предсказуемые и систематические шаблоны, лежащие в их основе. К своему удивлению, мы обнаружили, что более 90% всех инновационных бизнес-моделей просто-напросто комбинируют существующие идеи и концепции из других областей. Сделанный вывод можно обратить в свое преимущество, совсем как инженеры используют методы дизайна, включающие определенные технические правила и эвристические процедуры [Гассман, Франкенбергер, Шик 2017, с. 3–4].

Стиль (шаблон) бизнес-модели в концентрированном виде описывает конфигурацию тех принципиальных ключевых технических и организационно-управленческих решений, которые лежат в основе конкурентных преимуществ предприятия, обеспечивают ему растущие доходы при рациональном использовании ресурсов. В оборонно-промышленном комплексе сегодня уже используются такие стили бизнес-моделей, как: «аренда вместо покупки» (оплата за право временного использования), «аффилирование» (предприятие помогает партнерам продвигать продукты на рынке, получая выгоду от успешного взаимодействия); «брендинг ингредиентов» (данная бизнес-модель предполагает брендование продукта, который можно приобрести только как ингредиент другого продукта); «бритва и лезвие» (базовый продукт предлагается по низкой цене, а дополнительные товары, необходимые, чтобы ими пользоваться, реализуются по завышенным ценам, обеспечивая большую часть прибыли); «аутсорсинг»; «лизинг». Между тем, учитывая, что только в одной последней упомянутой нами монографии приведены примеры 55 стилей (шаблонов) бизнес-моделей, поле для расширения деятельности здесь значительно. Реализуется этот принцип путем формирования организационного капитала биз-

нес-модели предприятия в части блока 5. «Финансы» (элементы: 5.1. «Источники и объемы доходов» и 5.2. «Ранжированные приоритеты затрат») – см. табл.

### *Заключение*

Таким образом, совокупность принципов реформирования бизнес-модели с позиции создания условий для внедрения новых методов организации и развития производственных подсистем включает в себя:

- ориентацию модели бизнеса на решение проблем потребителя (ценностный подход);
- контроль полного жизненного цикла продукта, определяющего состав его ценностного предложения;
- отсутствие примата производственных возможностей предприятия при выстраивании бизнеса, ориентированного на создание и доставку ценности;
- направленность подсистемы управления на контроль эффективности и сбалансированности самой бизнес-модели, а также формирование, поддержание и развитие производственной и социальной подсистем предприятия;
- необходимость постоянного анализа принимаемых организационно-управленческих решений на соответствие требованиям максимизации доходов предприятия и снижения его затрат.

### *Литература*

---

- Бизнес-модели 2018 – Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: Учеб. / Под общ. ред. А.Д. Бобрышева, В.М. Тумина. М.: ИНФРА-М, 2018. 289 с.
- Бобрышев, Панова 2016 – *Бобрышев А.Д., Панова Е.С.* Совершенствование методических подходов к внедрению новаций на промышленных предприятиях // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7. № 1 (25). С. 89–96.
- Бобрышев, Тарабрин, Тарабрин 2014 – *Бобрышев А.Д., Тарабрин К.М., Тарабрин М.Б.* Организационные аспекты формирования бизнес-модели устойчивой производственной компании. М.: МАРТИТ, 2014. 248 с.
- Вылегжанин, Часовская 2019 – *Вылегжанин О.Е., Часовская Л.А.* Ведущие факторы формирования человеческого капитала в оборонно-промышленном комплексе // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 3. С. 43–54.
- Гассман, Франкенбергер, Шик 2017 – *Гассман О., Франкенбергер К., Шик М.* Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.

- Катъкало 2008 – *Катъкало В.С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. 546 с.
- Клейнер 2011 – *Клейнер Г.Б.* Ресурсная теория системной организации экономики // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 3–28.
- Корчагова, Крушняк 2016 – *Корчагова, Л.А., Крушняк, В.Е.* Роль и значение фирменного стиля в формировании имиджа компании и продвижении ее товаров и услуг // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2016. № 2. С. 112–123.
- Остервальдер, Пинье 2020 – *Остервальдер А., Пинье Ив.* Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. М. Кульневой. 9-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2020. 288 с.
- Тамбовцев 2010 – *Тамбовцев В.Л.* Стратегическая теория фирмы: состояние и возможное развитие // Российский журнал менеджмента. 2010. Т. 8. № 1. С. 5–40.
- Фролов 2019 – *Фролов И.Э.* Диверсификация ОПК: Цель, промежуточный этап или средство развития? // Новый оборонный заказ. Стратегии. 2019. № 4. С. 74–77.
- Чемезов, Волобуев и др. 2017 – *Чемезов С.В., Волобуев Н.А., Коптев Ю.Н., Каширин А.И.* Диверсификация, компетенции, проблемы и задачи. Новые возможности // Инновации. 2017. № 4 (222). С. 3–26.
- Шумпетер 1982 – *Шумпетер Й.А.* Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Пер. с нем. В.С. Автономова и др. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
- Ягафарова 2008 – *Ягафарова Е.Ф.* Устойчивость конкурентного преимущества фирмы с точки зрения ресурсной концепции // Известия ПГПУ. 2008. № 6 (10). С. 30–35.

## References

---

- Bobryshev, A.D. and Tumin, V.M. (eds.) (2018), *Biznes-modeli v upravlenii ustoichivym razvitiem predpriyatii: uchebnik* [Business models in the management of sustainable development of enterprises. Textbook], INFRA-M, Moscow, Russia.
- Bobryshev, A.D. and Panova, E.S. (2016), “Improvement of methodological approaches to the introduction of innovations in industrial enterprises”, *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, vol. 7, no. 1 (25), pp. 89-96.
- Bobryshev, A.D., Tarabrin, K.M. and Tarabrin, M.B. (2014), *Organizacionnyye aspekty formirovaniya biznes-modeli ustoichivoi proizvodstvennoi kompanii* [Formation of a business model for steady production company. Organizational aspects.], MARTIT, Moscow, Russia.
- Chemezov, S.V., Volobuev, N.A., Koptev, Yu.N. and Kashyurin, A.I. (2017), “Diversification, competencies, issues and tasks. New Opportunities”, *Innovatsii*, no. 4 (222), pp. 3-26.
- Frolov, I.E. (2019), “The Defense industry diversification. Goal, intermediate stage or means of development?”, *Novyi oboronnyi zakaz. Strategii* [New defense order. Strategies.], no. 4, pp. 74-77.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. and Csick, M. (2017), *Biznes-modeli: 55 luchshih shablonov* [Business Models. 55 Superior Models], Transl. from Engl., Alpina Publisher, Moscow, Russia.

- Katkalov, V.S. (2008), *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of the strategic management theory], Vysshaya shkola menedzhmenta, Saint Petersburg, Russia.
- Kleiner, G.B. (2011), "Resource Theory of System Organization of Economics", *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, vol. 9, no. 3, pp. 3-28.
- Korchagova, L.A. and Krushniak, V.E. (2016), "The role and importance of corporate style in forming the image of the company and promoting its goods and services", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 2, pp. 112-123.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2020), *Postroenie biznes-modelei. Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Business Model Generation. A Handbook for the strategist and innovator], Tr. from English by M. Kul'neva, Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- Schumpeter, J.A. (1982), *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya: (Issledovanie predprinimatel'skou pribyli, kapitala, kredita, procenta i tsikla kon'yunktury)* [Theory of Economic Development. (Study of Business Profits, Capital, Credit, Interest, and Market Conditions Cycle)], Tr. from Germ. by V.S. Avtonomov et al., Progress, Moscow, Russia.
- Tambovtsev, V.L. (2010), "Strategic theory of the company. Status and possible development", *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, vol. 8, no. 1, pp. 5-40.
- Vylegzhanin, O.E. and Chasovskaya, L.A. (2019), "The determining factors in the formation of human capital in the military-industrial complex", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 3, pp. 43-54.
- Yagafarova, E.F. (2008), "Stability of competitive edge of the company in terms of resource concept", *Izvestiya PGPU*, no. 6 (10), pp. 30-35.

### *Информация об авторах*

*Артур Д. Бобрышев*, доктор экономических наук, профессор, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия; 123242, а/я 1, Россия, Москва, ул. Садовая Кудринская, д. 11, стр. 1; 3646410@mail.ru

*Оксана Е. Гудкова*, кандидат экономических наук, Рязанский государственный радиотехнический университет, Рязань, Россия; 390005, Россия, Рязань, ул. Гагарина, д. 59/1; gudkovaok@mail.ru

### *Information about the authors*

*Artur D. Bobryshev*, Dr. of Sci. (Economics), professor, All-Russian Research Institute "Center", Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 11, Sadovaya Kudrinskaya Str., Moscow, Russia, 123242; 3646410@mail.ru

*Oksana E. Gudkova*, Cand. of Sci. (Economics), Ryazan State Radio Engineering University, Ryazan, Russia; bld. 59/1, Gagarin Str., Ryazan, Russia, 390005; gudkovaok@mail.ru