

УДК 65.012.2
JEL: H12, M21

DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.1.25-39

Методический подход к оценке потенциала бизнес-модели предприятия

Артур Дмитриевич Бобрышев¹, Николай Леонидович Пирогов²,
Виктор Петрович Хайдуков³

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

³АО «Зеленодольское проектно-конструкторское бюро», Зеленодольск, Россия
422540, Республика Татарстан, Зеленодольск, ул. Ленина, д. 41

E-mail: 3646410@mail.ru, pir37@bk.ru, info@zpkb.com

Поступила в редакцию: 20.01.2018; одобрена: 14.02.2018; опубликована онлайн: 30.03.2018

Аннотация

Цель: Разработка методического подхода к проведению объективной оценки бизнес-модели предприятия при обосновании инвестиционных решений в промышленности.

Методология проведения работы: Исследование базируется на применении методов анализа финансового состояния предприятий, структурного, статистического анализа, экспертных оценок и бизнес-моделирования. Фактические данные о работе промышленных предприятий получены из материалов сервера Центра раскрытия корпоративной информации.

Результаты работы: Широко известная за рубежом концепция бизнес-моделирования постепенно находит свое заслуженное признание при подготовке инвестиционных решений в промышленности России. Между тем, до настоящего времени специалистами не предложено объективного механизма оценки степени оптимальности бизнес-модели промышленного предприятия. Суждения о совершенстве или порочности такой модели принимаются на основе интуитивных представлений экспертов о полноте отражения в ней основных компонентов современного бизнеса. Однако подобный подход при обосновании инвестиционных вложений в промышленное предприятие влечет за собой слишком высокую цену ошибочных выводов, сделанных на основе субъективных представлений. Для гарантированно объективной оценки совершенства бизнес-модели предложено методическое обоснование проведения этой работы, основанное на сравнении фактических параметров бизнеса с его целевыми формализованными значениями.

Выводы: Применение рекомендованного математического аппарата факторной оценки бизнес-модели промышленного предприятия превращает работу по обоснованию инвестиционных решений в научно выверенную процедуру, гарантирующую получение достоверных результатов.

Ключевые слова: промышленность, предприятие, бизнес-модель, целевое состояние, интегральная оценка, дисперсия, математическое ожидание, сегменты потребителей, ключевые ценности, уникальное торговое предложение, инвестиции

Для цитирования: Бобрышев А. Д., Пирогов Н. Л., Хайдуков В. П. Методический подход к оценке потенциала бизнес-модели предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2018. Т. 9. № 1. С. 25–39. DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.1.25-39

© Бобрышев А. Д., Пирогов Н. Л., Хайдуков В. П., 2018

Methodical Approach to an Assessment of the Potential of the Business Model of the Enterprise

Artur D. Bobryshev¹, Nikolay L. Pirogov², Victor P. Khaydukov³

¹⁻²Central 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

³JSC "Zelenodolsk design Bureau", Zelenodolsk, Russian Federation
41, Lenina str., Zelenodolsk, Tatarstan, 422540

E-mail: 3646410@mail.ru, pir37@bk.ru, info@zpkb.com

Submitted 20.01.2018; revised 14.02.2018; published online 30.03.2018

Abstract

Purpose: *the development of a methodical approach to carrying out objective assessment of a business model of the enterprise at justification of investment decisions in the industry.*

Methods: *the study is based on the application of methods of analysis of financial state of enterprises, structural, statistical analyses, expert assessments and business modeling. Actual information about the industry obtained from the materials of the Center server corporate disclosure.*

Results: *widely known abroad the concept of business modeling is gradually finding its deserved recognition in the preparation of investment decisions in industry. Meanwhile, up to the present time specialists are not offered objective mechanism for assessing the degree of optimality of the business model of the industrial enterprise. Judgments about the excellence or badness of a business model are made on the basis of intuitive perception of experts about the completeness of the reflection in it of the main components of modern business. However, this approach in the justification of investment in industrial enterprise entails too high a price to erroneous conclusions based on subjective perceptions. To ensure an objective assessment of excellence models, the proposed methodological rationale of this work is based on comparing the actual parameters of the business and its target the formalized values.*

Conclusions and Relevance: *the recommended use of the mathematical apparatus of the factor analysis of the business model of the industrial enterprise makes the work to support investment decisions in a scientifically sound procedure that guarantees obtaining reliable results.*

Keywords: *industry, enterprise, business model, target, integral estimation, dispersion, mathematical expectation, customer segments, key values, unique selling proposition, investments*

For citation: Bobryshev A. D., Pirogov N. L., Khaydukov V. P. Methodical Approach to an Assessment of the Potential of the Business Model of the Enterprise. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2018; 9(1):25–39. DOI: 10.18184/2079-4665.2018.9.1.25-39

Введение

Переход к рыночной экономике, наряду с позитивными изменениями, связанными с развитием конкуренции, ростом качественных параметров и многообразия промышленной продукции, имел следствием существенные негативные макроэкономические последствия, которые проявились в снижении координации промышленного развития со стороны органов государственного управления. Это, в том числе, затруднило установление баланса между добывающими и перерабатывающими производствами, а также решение вопросов промышленной кооперации. После окончания острой фазы периода первоначального накопления капитала, проведенного с многочисленными нарушениями правовых и моральных норм, процессы преобразования собственности постепенно переходят в русло легальных экономических отношений. По тем или иным мотивам происходят слияния, поглощения, разделение и объединение предприятий. Формируются региональные и межрегиональные кластеры. Выстраиваются отношения вертикальной интеграции компаний. В результате конкурентной борьбы одни предприятия теряют устойчивость и выставляются на продажу, другие, более успешные, расширяют свой бизнес путем реализации инвестиционных проектов и приобретения допол-

нительных активов, а также формирования интегрированных структур¹ и холдингов.

Одним из основных мотивов создания холдинговых компаний на базе или с участием промышленных предприятий послужило стремление последних к повышению устойчивости собственного развития в составе более крупных организационно-экономических структур, обладающих представительными активами, имиджем и, соответственно, способных привлечь инвестиции для технического перевооружения своих дочерних компаний. А эта задача – одна из ключевых в условиях современной международной конкуренции. В качестве иллюстрации можно указать на тот факт, что за 2015 г. ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» (Республика Татарстан) было заключено 39 договоров поручительства в отношении кредитов, выданных его дочерним предприятиям. В том числе, по кредитам, выданным ОАО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького», – 6 договоров с лимитом 43,9 млрд рублей².

При принятии подобного рода затратных и ответственных решений интегрированные структуры руководствуются соображениями экономической целесообразности, обоснованными заемщиками (дочерними предприятиями холдинга) в бизнес-планах своей деятельности или инвестиционных проектах, которые они намерены осуществить.

¹ Одно из наиболее полных определений данного понятия приведена в Законе о промышленной политике: «интегрированная структура в промышленности... – это объединение ведущих совместную деятельность юридических лиц, которое не является юридическим лицом, создается в соответствии с решениями Президента РФ Федерации или Правительства РФ, и в котором одно юридическое лицо имеет возможность определять решения, принимаемые остальными юридическими лицами» [О промышленной политике в Российской Федерации. – Федеральный закон РФ от 31.12.2014 № 488-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 13.07.2015 и 3.06.2016), п. 16 ст. 3]

² Годовой отчет ОАО «Холдинговая компания «Ак Барс» за 2015 г. URL: <http://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=10878&type=2> (Дата обращения 9.08.2017). С. 26–31

Между тем, отечественная практика кредитования реального сектора свидетельствует о том, что «задолженность по банковским кредитам, предоставленным юридическим лицам и индивидуальным предприятиям среднего и крупного бизнеса, выросла за 2010–2017 гг. более, чем в два раза – с 12,7 трлн рублей до 39,8 трлн рублей... Кредиты больше всего востребованы в обрабатывающей промышленности (задолженность на 01.02.2017 составила 6,3 трлн рублей). А уровень просроченной задолженности здесь – 5%»³. То есть, в одном из двадцати случаев инвестиции или финансовые ресурсы, направляемые на пополнение оборотных средств предприятий и организаций, своевременно или совсем не возвращаются кредиторам. Соответственно, если под выдачу кредита была предоставлена гарантия третьего лица, субсидиарная ответственность ложится на этого поручителя. В этих условиях остро встает вопрос о научном обосновании новых современных методов аргументации принятия взвешенных решений по ранжированию и выбору объектов инвестирования в промышленности, реально способных освоить выделяемые средства с гарантированным результатом.

Как показывает практика, приобретение того или иного бизнеса, равно как и финансирование инвестиционного проекта, далеко не всегда оказывается целесообразным и выгодным в долгосрочной перспективе из-за неполного учета особенностей бизнеса промышленного предприятия еще на стадии подготовки сделки. В экономической науке накоплен значительный опыт проведения оценки предприятий и инвестиционных проектов, отвечающей запросам различных заинтересованных лиц, разработан соответствующий методический аппарат. Это и анализ финансово-хозяйственной деятельности, и определение стоимости предприятия, и проведение процедуры проверки бизнеса в режиме «due diligence» [1], и различные экспертные методики, применяемые арбитражными управляющими на несостоятельных предприятиях. Вместе с тем, все эти методы и подходы пока не позволяют с высокой долей определенности заявить о том, обладает ли объект реальными перспективами дальнейшего устойчивого развития, гарантированно является инвестиционно привлекательным, либо кредитор финансирует приобретение «мертвых» нежизнеспособных активов и продлевает агонию угасающего предприятия?

Начиная с 90-х годов прошлого столетия набирает популярность современная управленческая

концепция, возможности которой еще только изучаются и оцениваются, – концепция бизнес-моделирования. В международной практике под бизнес-моделью понимается «логическое схематическое описание бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха предприятия» [2]. Данная модель применяется для анализа и определения направлений реформирования бизнеса, построения стратегии его развития, создания предпосылок к повышению лояльности персонала и решения некоторых других задач. Между тем, как представляется, эта концепция с успехом может быть использована и для обоснования инвестиционных решений в промышленности в силу того обстоятельства, что бизнес-модель наиболее полно и всесторонне характеризует состояние внутренней среды предприятия и его перспективы в рыночном окружении.

Обзор литературы и исследований. Вопросы оценки инвестиционной привлекательности предприятий и проектов углубленно исследовались в работах Д.А. Ендовицкого [3] и В.Е. Соболевой [4], И.А. Бузовой [5], А. Дамодарана [6], У.Д. Мазерсила [7]. В трудах перечисленных ученых всесторонне раскрыты методы и технологии оценки и отбора предприятий и проектов, привлекательных для инвесторов. Между тем, вопрос о применимости концепции бизнес-моделирования для этих целей до настоящего времени не исследован. Теоретические основы концепции бизнес-моделирования разработаны в трудах: О. Гассмана [8], Р. Комисара [9], В.Ю. Котельникова [10], Д. Маллинса, А. Остервальдера [11], И. Пинье, Э. Риса [12], А. Сливотски [13], Н.Д. Стрекаловой [14], К.М. Тарабрина [15], К. Франкенбергер, Л. Швайцера [16], М. Шик, Г. Чесбро [17]. Исследования авторов касаются различных аспектов этой плодотворной концепции, однако, при всей их полноте, требуют уточнения, развития и дополнения в части ее применения для обоснования инвестиционных решений. Ключевым вопросом данной задачи является поиск способов объективной оценки бизнес-модели предприятия с позиции лица, намеренного инвестировать в его приобретение или развитие.

Материалы и методы. Рекомендации исследования исходят из предположения о том, что инвестор располагает представлениями о приемлемом для него состоянии существенных признаков бизнес-модели предприятия, в которое он намерен вложить деньги. Эти представления формируют тот

³Кредитование в России, просроченные долги, задолженность. URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Кредитование_в_России_\(просроченные_долги,_зadolженность\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Кредитование_в_России_(просроченные_долги,_зadolженность)) (дата обращения 11.09.2017)

«идеальный» образ предприятия, с которым необходимо сравнить фактическое положение оцениваемого объекта. В статье, с использованием методов анализа финансового состояния предприятий, структурного, статистического анализа, экспертных оценок и бизнес-моделирования, предложены рекомендации по выбору ключевых показателей оценки и выполнению подобного сравнения. Для практической иллюстрации положений разработанного методического подхода использованы данные предприятий судостроительной промышленности, публикуемые ими в официальной системе раскрытия корпоративной информации⁴, а также результаты собственных исследований авторов.

Результаты исследования

Одним из самых простых, надежных и поэтому распространенных способов оценки чего-либо является сравнение параметров объекта с идеальными представлениями о том, что он должен собой представлять, которые сформированы в результате наблюдений, научных исследований и расчетов, или сложились в общественном сознании под влиянием таких категорий, как этика, мораль, нравственность и другие. В теории экономики и управления это: оценка соответствия параметров предприятия допустимым интервалам варьирования показателей, определяющих его финансовую устойчивость; определение степени соответствия организационной структуры управления классическим схемам распределения полномочий на предприятии; оценка полноты выполненного исследования рынка с позиции канонов построения «комплекса маркетинга» и т.д. Субъект, выполняющий оценку, устанавливает для себя предельные значения оцениваемых параметров, при которых он принимает положительное, отрицательное либо какое-то промежуточное решение в отношении действий, которые он намеревался совершить, приступая к этой работе. Например, «стратегия ПАО (в то время – ОАО) АФК «Система», принятая советом директоров корпорации в сентябре 2008 г., имела условное название «5x5>25» и предполагала достижение ключевой цели – обеспечения ROIC⁵ акционеров

>25% в течение следующих 5-ти лет за счет реализации пяти ключевых инициатив: повышения стоимости всех активов, входящих в инвестиционный портфель АФК «Система» ...; соблюдения строгой финансовой дисциплины, основанной на (i) главенстве показателей TSR⁶ и ROIC при принятии инвестиционных решений, (ii) прозрачной системе КПЭ⁷ для всех публичных компаний; упрощения корпоративной структуры управления; совершенствования портфельной стратегии и управления активами; применения лучшей практики IR⁸ и корпоративного управления»⁹. Соответственно, любые инвестиционные и другие решения корпорации принимались с учетом данного комплексного критерия. Сегодня базовые принципы инвестиционной стратегии ПАО АФК «Система» скорректированы¹⁰, однако также продолжают содержать минимальные количественные требования к интегральным показателям эффективности инвестиционной деятельности в корпорации.

Исходя из допущения о высокой степени применимости для подобных целей положений концепции бизнес-моделирования, воспользуемся аналогичным подходом при разработке методических положений проведения оценки инвестиционной привлекательности предприятий, на основе сравнения текущего состояния их бизнес-модели с представлениями об «идеальной» модели бизнеса. В качестве методического аппарата используем наработки, сделанные авторами ранее широко известной только в среде технических специалистов, а сегодня осваиваемой и деловым сообществом, теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) [18]. Одним из ключевых в данной теории является понятие «идеального конечного результата». Именно с его формулировки начинается вся работа по решению той или иной проблемы. Идеальный конечный результат (ИКР) – это такое состояние исследуемой или оптимизируемой системы, при котором все ее параметры минимизируются или «стремятся к нулю», но она сохраняет способность выполнять свои функции в полном объеме. Или наоборот, при сохранении параметров системы в неизменном составе, за счет разрабатываемых организационных или технических

⁴ Центр раскрытия корпоративной информации. URL: <http://www.e-disclosure.ru> (дата обращения 23.10.2017)

⁵ ROIC – коэффициент рентабельности инвестированного капитала (англ. – «return on invested capital») – отношение чистой операционной прибыли компании к среднегодовой стоимости суммарного инвестированного капитала

⁶ TSR – совокупный доход акционера в абсолютном выражении (англ. – «total shareholder return»)

⁷ КПЭ – ключевые показатели эффективности

⁸ IR – связи с инвесторами (англ. – «investor relations»)

⁹ Годовой отчет ОАО АФК «Система» за 2009 г. М.: АФК «Система», 2010. 102 с. С. 9

¹⁰ Годовой отчет ПАО АФК «Система» за 2016 г. М.: АФК «Система», 2017. 109 с. С. 10

решений она приобретает новые, ранее недоступные ей качества. Любая система объективно развивается в направлении повышения своей идеальности. Причем зачастую понятие идеала, для одних групп заинтересованных лиц означающего совершенство, для других приобретает противоположное значение и превращается в тормоз развития. Например, бюрократизация системы управления предприятием является благом для его администрации, так как позволяет получать дополнительные выгоды от этого состояния. Вместе с тем, излишнее администрирование, свойственное бюрократической организации, сдерживает инициативу и предприимчивость персонала, отвлекает ресурсы на выполнение надуманных процедур и впоследствии оказывает негативное влияние на результаты работы всего предприятия.

Тем не менее, стремление к совершенству остается объективной закономерностью общественного развития. И в естествознании, и в теории организации эти процессы регулируются соответствующими законами. Например, закон «увеличения степени идеальности технической системы» свидетельствует о том, что развитие всех систем идет в направлении повышения их совершенства [18]. Закон «информированности-упорядоченности», утверждающий, что в организационном целом не может быть большего порядка, чем в упорядоченной информации, оперирует понятием энтропии¹¹. Прогресс любой системы должен иметь следствием снижение уровня энтропии. В этом случае можно говорить о ее действительном развитии. Еще один универсальный закон организации, действующий как в социально-экономических, так и биологических системах, – закон самосохранения – гласит: «любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс»¹².

Специалисты по ТРИЗ предлагают несколько практических рецептов, как необходимо действовать, чтобы реально приблизиться к ИКР. Так, при решении исследовательских задач они рекомендуют обязательно формулировать ИКР и всегда стремиться к его достижению. Смысл этой рекомендации в том, чтобы получить ориентир для перехода к наиболее эффективным (в их терминологии – сильным) решениям. «Тактика решения задач с помощью ИКР

состоит в том, чтобы сконцентрироваться на этом сверхсильном варианте и как можно меньше от него отступать. Вместе с тем, отвлекаясь от запретов и ограничений, наложенных различными обстоятельствами, крайне сложно, и представить себе действительно идеальный результат бывает очень трудно. Вот несколько советов, как сформулировать понастоящему идеальный конечный результат:

1. Не нужно загадывать наперед, возможно или невозможно достичь идеального результата. Идеальность – это направление, причем вверх. Идеальный – не обязательно достижимый, суть в том, что решать любую задачу нужно в направлении повышения идеальности, нужно стремиться к идеалу.
2. Не следует заранее думать, какими путями будет достигнут идеальный конечный результат.
3. Используйте ключевые слова ИКР, такие как «сам», «само» и т.п. Действие должно совершаться само собой, без всяких дополнительных механизмов, приспособлений, понуждений.
4. При формулировании ИКР задайте себе вопрос «Каким будет идеальное решение поставленной задачи, если убрать все препятствия и ограничения?». Этот прием позволит устранить психологическую инерцию и фокусироваться на конечном результате.
5. Для приближения к ИКР необходимо максимально использовать уже имеющиеся в наличии ресурсы, не рассчитывая на привлечение дополнительных средств.
6. Используйте шаблон идеального решения: все остается неизменным, но желаемый результат достигнут, или все остается неизменным, но нежелательный эффект исчез...
7. Приобретение полезного качества или устранение вредного не должно сопровождаться ухудшением других качеств или появлением вредного качества»¹³.

Воспользуемся этими советами при выработке своего видения идеальной бизнес-модели предприятия. Для этого сопоставим ее элементам предельные ожидания (определим целевое состояние) по каждому из них, вытекающие из стремления оптимизировать бизнес в целом – табл. 1.

¹¹ Энтропия – количество разнообразия или мера неопределенности. В кибернетике при помощи этого понятия выражают меру организованности системы

¹² Национальная экономическая энциклопедия. URL: <http://vocable.ru/termin/zakon-samosohraneniya.html> (дата обращения 24.12.2017)

¹³ 7 советов, как определить идеальный конечный результат (ИКР). URL: <http://triz-online.ru/7-советов-как-определить-идеальный-кон/#content> (дата обращения 29.11.2017)

Таблица 1

«Предельные ожидания» по элементам бизнес-модели

Table 1

"The ultimate expectation" elements of the business model

Элемент бизнес-модели	Целевое состояние элемента бизнес-модели
1. Сегменты потребителей	Сегменты потребителей определены для каждого из выпускаемых и перспективных видов продукции, в соответствии с выбранной моделью построения маркетинговой политики, ориентированной на различные виды рынков
2. Ключевые ценности	Содержание ключевых ценностей полностью сформировано для каждого сегмента потребителей. Определены: параметры продукта, условия гарантийного и сервисного обслуживания, утилизации и замены, а также иные условия, обеспечивающие удовлетворение запросов потребителей
3. Каналы доставки ценности	Определены каналы доставки ценности по каждому из сегментов потребителей, включающие в себя как привлечение оптового звена и розничные продажи через сеть фирменных магазинов, так и прямые продажи отдельным VIP-потребителям, Интернет-торговлю, партнерские торговые сети
4. Взаимоотношения с сегментами потребителей	Для каждого из сегментов потребителей определен один или сочетание нескольких вариантов организации долгосрочных партнерских взаимоотношений. Разовые контракты на отгрузку допускаются, но не приветствуются
5. Объемы и структура потоков доходов	Налажен учет объемов доходов по сегментам потребителей и номенклатуре выпускаемой продукции. Определены приоритеты развития направлений деятельности предприятия. Нерентабельные виды продукции выводятся из производства, объемы выпуска высокорентабельных видов продукции наращиваются. Используются различные схемы (стили) повышения лояльности клиентов и стимулирования потребительского спроса
6. Ключевые ресурсы для создания и доставки ценности потребителям	Круг ключевых ресурсов для решения поставленных оперативных и стратегических задач определен и доступен. Налажено информационно-технологическое обеспечение; открыты необходимые кредитные линии; производство, логистика, НИОКР и маркетинг обеспечены квалифицированным персоналом
7. Ключевые действия, необходимые для функционирования бизнеса	Предприятие обладает всем необходимым для функционирования производственной системы, удовлетворяющей поставленным и перспективным задачам, а также возможностями, достаточными для выполнения сопутствующих работ и оказания услуг. Система управления предприятием обеспечивает эффективное функционирование предприятия
8. Ключевые партнеры по бизнесу	Определены ключевые партнеры по бизнесу. Заключены долгосрочные контракты с поставщиками. Иные участники внешнего окружения предприятия состоят с ним во взаимовыгодных отношениях
9. Объемы, структура и приоритеты расходов	Мониторинг финансового состояния предприятия в целом и эффективности направлений его деятельности – постоянная практика специализированных финансово-экономических служб. Устойчивость работы предприятия не вызывает опасений, также как и его перспектива, для реализации которой созданы необходимые финансовые резервы. Структура и приоритеты расходов выстроены в соответствии с объемами и структурой доходов (см. элемент 5 выше)
10. Организационная культура и стиль лидерства	Организационная культура и стиль лидерства соответствуют стадии жизненного цикла, переживаемой предприятием, обеспечивают восприимчивость к инновациям, лояльность персонала и отвечают требованиям выстроенной управленческой вертикали (в корпорации, отрасли, регионе)

Предложена авторами.

Proposed by the authors.

Очевидно, можно согласиться с тем, что предприятие, деятельность которого характеризуется бизнес-моделью подобного содержания, без сомнения будет признано заслуживающим доверия и привлекательным для приобретения интегрированной структурой или гарантированного вложения инвестиций в его дальнейшее развитие.

Следует заметить, что мы излагаем лишь принципы построения идеальной бизнес-модели, поэтому состав ее элементов и содержание представлений об их целевом состоянии может варьироваться в

зависимости от различных обстоятельств, связанных с субъектом и объектом оценки, их отраслевой принадлежностью, родом деятельности, корпоративными установками и проч. Также могут быть использованы разное количество показателей и другие способы получения оценок. Между тем, методический подход к оценке инвестиционной привлекательности предприятия на основе сравнения потенциала его бизнес-модели с идеальными представлениями о состоянии ее элементов является универсальным.

Понятие потенциала (от лат. «*potentia*» – сила) в широком смысле слова означает «средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели, осуществления плана, решения какой-либо задачи; возможности отдельных лиц, общества, государства в определенной области»¹⁵. В экономике и управлении данное понятие используется применительно практически ко всем основным категориям как факторов производства, так и различных аспектов деятельности предприятий, отраслей, комплексов. Инвестиционный, кадровый, производственный, организационный потенциал – термины, прочно укоренившиеся в лексиконе экономистов и специалистов по управлению. Для целей настоящего исследования предлагается следующее определение: «*потенциал бизнес-модели предприятия представляет собой ее способность обеспечить достижение текущих и долгосрочных целей, а также уровня финансовых результатов предприятия, определенных стратегией его развития*». В свою очередь, оценка потенциала бизнес-модели предприятия заключается в «*определении степени ее соответствия идеальным представлениям о построении бизнеса, выраженным в качественной форме и определенным количественно*».

Для перевода качественных параметров бизнес-модели в количественное измерение, учитывая равную значимость всех элементов бизнес-модели, каждому из них можно сопоставить оценку 1. Интегральный показатель потенциала бизнес-модели будет определен по простой формуле:

$$P = \frac{1}{w} \sum_i^w A_i, \quad (1)$$

где: A_i – i -ая оценка состояния элементов бизнес-модели, $i = 1 \dots w$ ¹⁶. Соответственно, для идеальной бизнес-модели $P = 1$.

Приняв за основу данные формулировки, проведем дальнейшую декомпозицию информации табл. 1 и предложим подходы к количественному определению потенциала элементов бизнес-модели для последующего построения методики его оценки.

Целевым состоянием первого элемента бизнес-модели – «*сегменты потребителей*» – в общем случае является наличие всестороннего представ-

ления о специализации, составе, половозрастной структуре, предпочтениях, географии размещения, профессиональной ориентации и других существенных параметрах тех групп потребителей, с которыми предприятие работает сегодня и которых намеревается охватить в будущем. В зависимости от комплекса обстоятельств рынок сбыта предприятия может быть весьма разнообразным. Например, деятельность одного из ведущих судостроительных предприятий России – АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького» – осуществляется в 8-ми направлениях: судостроение и судоремонт, машиностроение и металлургия, производство судовой и корпусной мебели, изготовление металлоконструкций и оказание услуг центральной заводской лабораторией¹⁷. В свою очередь, эти направления детализируются по видам продукции, ориентированным на конкретные группы потребителей. Общее представление о них позволяет составить табл. 2.

Учитывая, что задачей данного элемента бизнес-модели является сегментация потребителей, в качестве оценочного показателя для него можно рекомендовать использовать долю потребителей, отнесенных к четко определенным сегментам. Например, если сегментировано 73 из 100 потребителей продукции предприятия, то значение оценочного коэффициента A_1 составит 0,73. Можно, однако, утверждать, что сегментация потребителей продукции, которая обеспечивает основной доход предприятия, имеет большее значение, нежели сегментация потребителей сопутствующих услуг. Поэтому необходима корректировка сделанной оценки путем умножения ее на долю вида продукции, выпускаемой для того или иного сегмента потребителей в общем объеме выпуска предприятия – весовой коэффициент k_j . В табл. 3 приведен расчет значений данного коэффициента, выполненный для АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького».

В этом случае значение интегрального оценочного показателя по первому элементу бизнес-модели будет рассчитываться по формуле:

$$A_1 = \frac{1}{n} \sum_j^n a_{1j} k_j, \quad (2)$$

где: a_{1j} – доля сегментированных потребителей в их общем количестве по j -му виду продукции (услуги);

¹⁵ Большая советская энциклопедия. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/bse/168433/Потенциал> (дата обращения 30.11.2017)

¹⁶ w – количество оценок

¹⁷ Продукция ОАО «Зеленодольский завод имени А.М. Горького». URL: <http://www.zdship.ru/products/> (дата обращения 30.11.2017)

Таблица 2

Укрупненная структура и основные группы потребителей продукции предприятия

Table 2

The integrated structure and the main consumer groups enterprise products

Направления деятельности *	Виды продукция (услуг)	Основные группы потребителей
Судостроение	1. Суда специального назначения (10 типов)	ВМФ, ФСБ, Гражданский морской флот, инозаказчики
	2. Водоизмещающие суда (10 типов)	Нефте-, газодобывающие и перерабатывающие компании, прочие химические предприятия, морские и речные пароходства
	3. Скоростное судостроение (21 тип)	Морские и речные пароходства, туристические компании, МВД, инозаказчики
	4. Рыболовственные суда (16 типов)	Рыболовецкие предприятия, НИИ рыбного хозяйства
	5. Плавсредства (3 типа)	Региональные органы хозяйственного управления
Судоремонт	6. Ремонт корпуса и надстроек судов	Владельцы судов номенклатуры выпуска предприятия, а также других производителей
	7. Ремонт теплообменных аппаратов и судовых котлов	
	8. Ремонт главных и вспомогательных судовых механизмов	
	9. Ремонт валопроводов, движителей и насадок	
	10. Ремонт судовых устройств и систем	
	11. Ремонт судовых трубопроводов и систем	
...		
Оказание услуг ЦЗЛ	27. Количественный химический анализ	Предприятия и организации различных отраслей промышленности, население
	28. Механические, технологические испытания	
	29. Металлографические исследования	
	30. Анализ масла и топлива	
	31. Неразрушающий контроль	
	32. Виброакустические испытания	
	33. Инструментальные замеры	
	34. Анализ производственных сточных и природных вод	
	35. Анализ лакокрасочных материалов	
	36. Испытания сварочных соединений	

* Структура направлений деятельности предприятия, в которой ведется учет финансовых результатов

Составлена авторами по материалам ОАО «Зеленодольский завод имени А.М. Горького».

Compiled by the authors according to the materials of JSC "Zelenodolsk plant named after A. M. Gorky".

j – номер вида продукции (услуги), $j = 1 \dots n$. Для примера, приведенного в табл. 2, $n = 36$.

В табл. 4 приведена иллюстрация расчета данного коэффициента, выполненная для того же предприятия.

Целевым состоянием второго элемента бизнес-модели – «ключевые ценности» – является полно-

стью сформированное уникальное торговое предложение (УТП)¹⁴ для потребителей, относящихся к разным сегментам. Если первый элемент бизнес-модели отвечает на вопрос «для кого работает предприятие», то ключевые ценности дают представление о том, что оно им может предложить для удовлетворения выявленных потребностей. К оценке данного элемента также применима выше

¹⁴ «Уникальное торговое предложение (англ. – «unique selling proposition») – это концепция, согласно которой рекламу и продвижение товара необходимо основывать на определенных уникальных свойствах продукта, понятных потребителю и приносящих ему выгоду. УТП – это, прежде всего, выделение продукта среди всех его конкурентов. Слово «уникальный» подразумевает не повторяющейся конкурентами. В отличие от классической витринной рекламы, которой противопоставлялась стратегия УТП, товар должен ассоциироваться, узнаваться и унифицироваться клиентом именно с выгодой, описанной в УТП» [Уникальное товарное предложение (УТП). URL: <http://worldsellers.ru/unikalnoe-torgovoe-predlozhenie-utp/> (дата обращения 30.11.2017)]

Таблица 3

Расчет весового коэффициента K_j для оценки потенциала бизнес-модели

Table 3

Calculation of weight coefficient of K_j for business model potential assessment

Направления деятельности	K_j	Чистая выручка, 2016 г., тыс. рублей (факт)
Всего по предприятию	1	12 689 615
в том числе:		
1. Судостроение	0,884	11 213 648
2. Машиностроение	0,023	285 728
3. Мостостроение	0,003	32 266
4. Металлургия	0,063	794 673
5. Услуги и работы для других организаций	0,009	115 302
6. Прочая продукция	0,009	115 226
7. Услуги для населения	0,010	132 772
Контроль:	1,00	12 689 615

Составлена авторами.

Compiled by the authors..

Таблица 4

Расчет коэффициента A_1

Table 4

Calculation of coefficient of A_1

A_1 «Сегменты потребителей»

$A_1 = 0,961$
(единиц)

Направления деятельности	a_{1j}	Количество потребителей		k_j	$a_{1j}k_j$
		Всего по направлению	Сегментированных		
1. Судостроение	1,000	3	3	0,884	0,884
2. Машиностроение	1,000	80	80	0,023	0,023
3. Мостостроение	1,000	17	17	0,003	0,003
4. Металлургия	0,548	62	34	0,063	0,034
5. Услуги и работы для других организаций	0,630	127	80	0,009	0,006
6. Прочая продукция	0,833	36	30	0,009	0,008
7. Услуги для населения	0,471	104	49	0,010	0,005
Контроль:	0,685	414	283	1,000	0,961

Составлена авторами.

Compiled by the authors.

приведенная логика. В этом случае формула расчета принимает следующий вид:

$$A_2 = \frac{1}{n} \sum_j^n a_{2j} k_j, \quad (3)$$

где a_{2j} – доля продукции, по которым разработано УТП, в ее общем объеме по j -му виду.

Целевым состоянием третьего элемента бизнес-модели – «каналы доставки ценности» – является обоснованная организация системы доставки ценности потребителям с использованием таких каналов, как привлечение оптового звена и розничные продажи через сеть фирменных магазинов, прямые продажи отдельным VIP-потребителям, Интернет-торговля, партнерские торговые сети и т.д. Доля продукции, по которым такие каналы разработаны, их эффективность проверена и они реально работают (a_{3j}), будет являться оценочным показателем по данному элементу. Формула расчета показателя A_3 аналогична (3).

Последний, четвертый элемент, относящийся к блоку взаимодействия предприятия с клиентами, – «взаимоотношения с сегментами потребителей». Его целевое состояние характеризуется степенью определенности отношений с потребителями, которая выражается в числе заключенных с ними долгосрочных, а не разовых контрактов. Согласно мировой практике, данное обстоятельство является ключевым для определения устойчивости предприятия в перспективе и, соответственно, создания гарантий потенциальным инвесторам. Используя предложенный подход, оценочный показатель по данному элементу бизнес-модели можно рассчитать по формуле, аналогичной (3). При этом a_{4j} – доля продукции, для реализации которой заключены долгосрочные контракты, в ее общем объеме по j -му виду.

Методический подход, основанный на определении доли продукции, для производства которой реализованы определенные действия или условия, предусмотренные бизнес-моделью, применим также для элементов № 6, 7 и 8. Так, для шестого элемента – «ключевые ресурсы...» – оценочный коэффициент a_{6j} будет рассчитываться как доля

продукции, для которой полностью определены и имеются в наличии ресурсы, обеспечивающие ее производство, в общем объеме продукции по j -му виду. Для седьмого элемента – «ключевые действия...» – коэффициент a_{7j} отражает долю продукции, для производства которой имеются подтвержденные производственные и организационно-управленческие условия, в общем объеме продукции по j -му виду. Восьмой элемент – «ключевые партнеры по бизнесу» – может быть оценен с помощью коэффициента a_{8j} , который отражает долю продукции предприятия, по которой установлены долгосрочные отношения с поставщиками сырья, материалов, комплектующих, и не имеется препятствий для ее производства со стороны внешнего окружения, в общем объеме продукции по j -му виду.

Для оценки трех оставшихся элементов бизнес-модели использованный выше подход применим с некоторыми особенностями, так как они содержат категории, имеющие отношение к предприятию в целом, независимо от выпуска конкретного вида продукции. Так, назначение пятого элемента бизнес-модели – «объемы и структура потоков доходов» – продемонстрировать, что предприятие отчетливо себе представляет основные источники своих доходов, оценивает их значимость, а также использует все известные ему возможности извлечения прибыли из взаимодействия со своими потребителями. Вместе с тем, анализировать доходы вне связи с расходами на их получение – бесперспективно и ошибочно. Поэтому оценку этого элемента целесообразно проводить совместно с девятым элементом бизнес-модели – «объемы,

структура и приоритеты расходов». Обобщающим показателем эффективности соотношения доходов и расходов является рентабельность продукции. Однако широко известны примеры того, что весьма рентабельная сделка является единичным случаем для практики работы того или иного предприятия, и не характеризует реальную результативность его работы. Поэтому для оценки рассматриваемых элементов бизнес-модели предлагается использовать еще один показатель, характеризующий результативность мер по управлению рентабельностью, – усредненную частоту повторных сделок по видам продукции. В этом случае формула расчета примет следующий вид:

$$A_{5,9} = \frac{\frac{1}{n} \sum_j a_{5j} k_j + \frac{1}{n} \sum_j a_{9j} k_j}{2}, \quad (4)$$

где a_{5j} – доля рентабельной продукции по j -му виду продукции; a_{9j} – доля повторных сделок по j -му виду продукции.

Достаточно сложно оценить последний элемент бизнес-модели – «организационную культуру и стиль лидерства». Здесь трудно предложить какой-либо один обобщающий показатель, который можно получить расчетным путем. Поэтому остается прибегнуть к формализованной экспертной оценке. Интегральный оценочный показатель A_{10} рассчитывается на основе обобщения данных табл. 5, содержащей оценки привлеченных специалистов по основным компонентам исследуемых категорий.

Таблица 5

Исходные данные для расчета интегрального оценочного показателя элемента бизнес-модели «организационная культура и стиль лидерства»

Table 5

The source data for the calculation of the integral performance indicator element of the business model of "organizational culture and leadership style"

Наименование компонента (a_{10})	Шкала оценки		
	0,33	0,66	1,00
1. Восприимчивость персонала к инновациям			
2. Лояльность персонала целям предприятия			
3. Корреспонденция ценностей, норм и правил миссии предприятия			
4. Поддержка персоналом действий администрации			
5. Соответствие организационной культуры и стиля лидерства стадии жизненного цикла организации			
6. Обоснованность значения коэффициента фондов * на предприятии			

* Коэффициент фондов характеризует степень социального расслоения и определяется как соотношение между средними уровнями заработной платы 10% работников с самыми высокими доходами и 10% работников с самыми низкими доходами [Социальное положение и уровень жизни населения России. 2015. Стат. сб. М.: Росстат, 2015. 311 с. С. 106]

Составлена авторами.

Compiled by the authors.

Формула расчета интегрального показателя в этом случае примет следующий вид:

$$A_{10} = \frac{1}{z} \sum_l^z a_{10l}, \quad (5)$$

где $l = 1 \dots 6$ ¹⁵.

Существенное значение при оценке потенциала бизнес-модели имеет установление степени сбалансированности ее элементов. Из смысла исследуемой категории явно следует, что гипертрофированное развитие одной из сторон бизнеса в ущерб другим не несет в себе никакого созидательного начала, что подтверждается многочисленными примерами из практики. Прекрасно налаженное производство продукции, не имеющей сбыта – тупиковый путь в развитии предприятия. И наоборот, огромный подтвержденный спрос на продукцию, для производства которой отсутствуют производственные мощности, также не позволяет говорить о наличии у бизнес-модели предприятия высокого потенциала. Исходя из рекомендованного нами методического подхода, оценку разбалансированности бизнес-модели можно представить в виде дисперсии V разницы между идеальным и реальным состоянием ее элементов Δw , выражающей степень концентрации данных относительно их центра [19]. На рис. 1 приведен условный пример, поясняющий наши предложения.

Формула для определения дисперсии, характеризующей сбалансированность бизнес-модели, примет следующий вид:

$$V = \frac{1}{w} \sum_1^w (\Delta_w - \bar{\Delta})^2 \quad (6)$$

При этом стандартное отклонение S можно определить по формуле:

$$S = \sqrt{V} \quad (7)$$

Бо́льшая дисперсия означает бо́льшее рассеяние данных и, следовательно, более низкую сбалансированность бизнес-модели. Стандартное отклонение, в свою очередь, служит индикатором волатильности (изменчивости) Δw .

Интегральные оценки потенциала бизнес-модели АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького», иллюстрирующие предложенный методический подход, приведены в табл. 6.

Завершает реализацию алгоритма рекомендованного методического подхода к определению потенциала бизнес-модели предприятия для целей обоснования инвестиционных решений графическое отображение целевого и фактического состояний бизнес-модели, которое имеет самостоятельное прикладное значение, так как позволяет наглядно



Составлен авторами.

Рис. 1. Целевое и фактическое состояние элементов бизнес-модели (условный пример)

Compiled by the authors.

Fig. 1. Target and actual state of the elements of the business model (conventional example)

представить направления дальнейшей работы по ее совершенствованию. Традиционно такая задача иллюстрируется лепестковой диаграммой – рис. 2.

Анализируя полученные фактические результаты расчетов, даже пока не располагая базой для сравнения с результатами других предприятий отрасли, можно отметить весьма высокий уровень потенциала и сбалансированности бизнес-модели АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького». Впрочем, этого следовало ожидать, еще только приступая к расчетам, иначе предприятие не относилось бы к числу флаг-

¹⁵ Состав компонентов для расчета может быть расширен в зависимости от предпочтений субъекта оценки

Таблица 6

Интегральные оценки потенциала бизнес-модели

Table 6

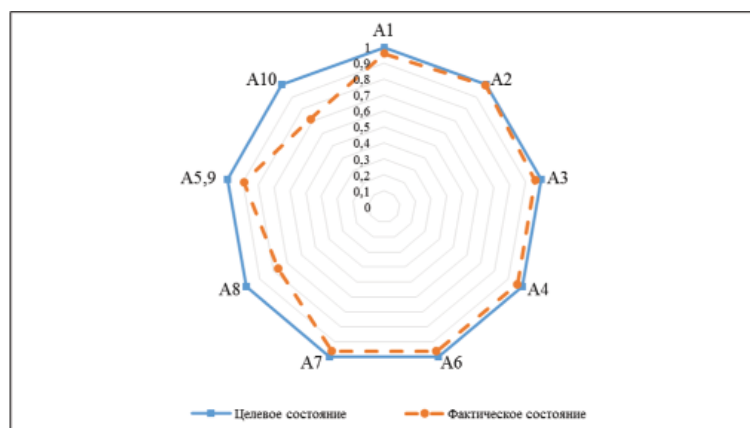
Integral assessment of the potential of the business model

Показатель	Целевое состояние	Фактическое состояние	Отклонение Δ	$\Delta - \bar{\Delta}$	$(\Delta - \bar{\Delta})^2$
A1	1	0,961	0,039	-0,051	0,0026
A2	1	0,993	0,007	-0,083	0,0069
A3	1	0,963	0,037	-0,053	0,0028
A4	1	0,967	0,033	-0,057	0,0033
A6	1	0,962	0,038	-0,052	0,0027
A7	1	0,962	0,038	-0,052	0,0027
A8	1	0,768	0,232	0,142	0,0201
A5,9	1	0,892	0,108	0,018	0,0003
A10	1	0,718	0,282	0,192	0,0367
Сумма:		8,187	0,813		0,0782
Потенциал бизнес-модели	P =		0,910		
Сбалансированность бизнес-модели	V =		0,0087		
Стандартное отклонение	S =		0,0932		

Составлена авторами.

Compiled by the authors.

манов специального судостроения в РФ. Как это следует из диаграммы на рис. 2, некоторой корректировке подлежат три элемента бизнес-модели предприятия: «ключевые партнеры», «организационная культура и стиль лидерства», а также «структура расходов».



Составлен авторами.

Рис. 2. Диаграмма для выбора направлений совершенствования бизнес-модели АО «Зеленодольский завод им. А.М. Горького»

Compiled by the authors.

Fig. 2. Chart to select the directions of the improvement of the business model of JSC "Zelenodolsky plant them. A. M. Gorky"

Выводы

Таким образом, оценка основных элементов бизнес-модели предприятия, проведенная с применением рекомендованного методического аппарата, с высокой степенью объективности характеризует ее потенциал, что служит надежной основой для принятия инвестиционных решений, свободной от влияния субъективных мнений лиц, выполняющих оценку. Использование результатов этой процедуры в совокупности с выводами анализа финансового положения, а также итогами подтверждения правовой состоятельности предприятия и оценки основных аспектов его деятельности («due diligence»), гарантирует верный научно обоснованный выбор объекта инвестирования.

Как представляется, результаты проведенного исследования существенно развивают представления о методах определе-

ния инвестиционной привлекательности как независимых предприятий, так и компаний, входящих в промышленные интегрированные структуры. Оценивая научные перспективы проделанной работы, следует предположить, что дальнейшие исследования данной проблематики могут быть сконцентрированы в направлении повышения

обоснованности состава и способов расчета интегральных показателей потенциала элементов бизнес-модели, а также формирования отраслевых баз данных нормативов потенциала бизнес-моделей предприятий.

Список литературы

1. Брег С. Настольная книга финансового директора / Стивен Брег; пер. с англ. 8-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2012. 608 с.
2. Барановская Т.П., Вострокнутов А.Е., Дидимова В.С. Разработка моделей шаблона архитектуры предприятия общественного питания // Научный журнал КубГАУ.

2016. № 116 (02). С. 1278–1297. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25718740>
3. Анализ инвестиционной привлекательности организации: научное издание / коллектив авторов; под ред. Д.А. Ендовицкого. М.: КНОРУС, 2014. 374 с.
 4. Экономический анализ слияний/поглощений компаний / Д.А. Ендовицкий, В.Е. Соболева. М.: КНОРУС, 2010. 439 с.
 5. Бузова И.А., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Коммерческая оценка инвестиций / под ред. В.Е. Есипова. СПб: Питер, 2004. 432 с.
 6. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / Асват Дамодаран; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 1316 с.
 7. Мазерсил У.Д. и др. Эпоха бизнес-ангелов. Практика работы бизнес-ангельских сетей / У. Дэниел Мазерсил; пер. с англ. Е.В. Венюковой. М.: Вершина, 2009. 256 с.
 8. Гассман О. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Оливер Гассман, Каролин Франкенбергер, Микаэла Шик; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2016. 415 с.
 9. Маллинс Д. Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Джон Маллинс, Рэнди Комисар; пер. с англ. М. Пуксант и Е. Бакушевой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 336 с.
 10. Котельников В.Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями. М.: Эксмо, 2007. 92 с.
 11. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора: пер. с англ. М. Кульневой. М.: Альпина Паблишер, 2013. 288 с.
 12. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2013. 253 с.
 13. Сливотски А. Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? пер. с английского А.А. Шапошниковой; под редакцией М.В. Фербера и А.В. Степанова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 432 с.
 14. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. Научный журнал. 2009. № 92. С. 95–105. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=11727845>
 15. Тарабрин М.Б., Тарабрин К.М. Исследование конкурирующих концепций бизнес-модели с целью определения генезиса и идентификации понятия // Страховое дело. 2014. № 6 (255) С. 49–64. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21645737>
 16. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models // Journal of General Management. 2005. Vol. 31. № 2. P. 37–56.
 17. Чесбро Г. Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008. 352 с.
 18. Альтшуллер Г. Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач / Генрих Альтшуллер. 4-е издание. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 400 с.
 19. Статистические методы повышения качества: пер. с англ.; под ред. Х. Кумэ. М.: Финансы и статистика, 1990. 304 с.
 20. Дорохина Е.Ю., Харченко С.Г. Бизнес-модели экономики замкнутых циклов как механизм достижения устойчивого развития // Экология и промышленность России. 2017. № 21 (7). С. 58–61. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29453072>. DOI: 10.18412/1816-0395-2017-7-58-61
 21. Кусраева О.А. Особенности бизнес-моделей российских компаний АПК // ЭКО. 2017. № 1 (511). С. 63–71. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27809351>
 22. Межов С.И., Болденков А.В. Разработка бизнес-модели промышленного предприятия в условиях снижения конкурентоспособности // Креативная экономика и социальные инновации. 2017. Т. 7. № 1. С. 92–105. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29001680>
 23. Гавель О.Ю. Аналитические механизмы оценки эффективности бизнес-моделей // Вестник Академии. 2017. № 2. С. 45–48. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29094328>
 24. Серова Л.С., Страхович Э.В., Чуракова И.Ю. Многосторонние платформы в эволюции бизнес-моделей микропредприятий // Управление. 2017. № 4 (68). С. 53–60. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30611974>

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

Хайдуков Виктор Петрович, юрисконсульт-корпоративный секретарь, АО «Зеленодольское проектно-конструкторское бюро» (422540, Россия, Республика Татарстан, г. Зеленодольск, ул. Ленина, 41), info@zpkb.com

Заявленный вклад авторов:

Бобрышев А. Д. – концепция и критический анализ.

Пирогов Н. Л. – научное руководство.

Хайдуков В. П. – сбор и обработка материалов, подготовка начального и заключительного вариантов текста.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

References

1. Bragg Steven M. The New CFO Financial Leadership Manual. WILEY John Wiley & Sons, Inc., 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118268360> (Russ. ed.: Handbook of financial Director / Steven Bragg; Trans. from English. 8th ed. M.: Al'pina Publisher, 2012. 608 p.) (in Eng.)
2. Baranovskaya T.P., Vostroknutov A.E., Deidimova V.S. The study of SCM systems: market analysis, selection and implementation of corporate integrated structures. *Scientific journal of Kubsau*. 2016; 116(02):1278–1297 (in Russ.)
3. Analysis of investment attractiveness of the organization: scientific publication / group of authors; ed. by D.A. Endovitsky. M.: KNORUS, 2014. 374 p. (in Russ.)
4. Economic analysis of mergers/acquisitions of companies / D.A. Eendovitsky, V.E. Soboleva. M.: KNORUS, 2010. 439 p. (in Russ.)
5. Buzova I.A., Makhovikov G.A., Terekhova V.V. Commercial evaluation of investments, ed. by V.E. Esipov. SPb: Peter, 2004. 432 p. (in Russ.)
6. Damodaran A. Investment valuation: Tools and techniques for assessment of any asset / Damodaran Aswath; Trans. from English. M.: Al'pina Publisher, 2017. 1316 p. (in Russ.)
7. Mothersill W.D. Age of the Angel: Best Practices for Angel Groups / W. Daniel Mothersill; Trans. from English. E. V. Vanyukova. M.: Vershina, 2009. 256 p. (in Russ.)
8. Gassman O. Business model: 55 best templates / Oliver Gassman, Caroline Frankenberger, Michaela Chic; Trans. from English. M.: Al'pina Publisher, 2016. 415 p. (in Russ.)
9. Mullins J., Komisar R. Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model. Harvard Business Press, 2009. 224 p. (in Eng.)
10. Kotelnikov, V. Y. New business models for a new era of rapid change driven by innovation. M.: Eksmo, 2007. 92 p. (in Russ.)
11. Osterwalder A., Pigneur I. Business Models Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Trans. from English. Kuleva M. M.: Alpina Publisher, 2013. 288 p. (in Russ.)
12. Ries E. The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business. New York, 2011. 242 p. (in Eng.)
13. Slivotski A. Migration values. What will happen to your business next day? Trans. from English A.A. Shaposhnikova. Edited by M.A. Ferber and V.V. Stepanov. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2006. 432 p. (in Russ.)
14. Strekalova N.D. Business Models Concept: Methodology of Systems Analysis. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Science*. 2009; (92):95–105 (in Russ.)
15. Tarabrin M.B., K. Tarabrin K.M. Research of competing concepts of the business model for the purpose of definition of genesis and

- concept identification. *Insurance business*. 2014; 6(255):49–64 (in Russ.)
16. Schweizer L. Concept and Evolution of Business Models. *Journal of General Management*. 2005; 31(2):37–56 (in Eng.)
 17. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. *Harvard Business School Press*, 2006 (in Eng.)
 18. Altshuller G. To find the idea: Introduction to TRIZ – theory of inventive problem solving / Altshuller, Henry. 4th edition. M.: Al'pina Publisherz, 2011. 400 p. (in Russ.)
 19. Kume H. Statistical Methods for Quality Improvement. AOTS, Tokyo. 1988. 231 p. (in Eng.)
 20. Dorokhina E.Yu, Kharchenko S.G. Business Models of the Circular Economy as Mechanism of Sustainable Development Achievement. *Ecology and Industry of Russia*. 2017; 21(7):58–61. DOI: 10.18412/1816-0395-2017-7-58-61 (In Russ.)
 21. Kusraeva O.A. Specific Features of Business Models in Russian Agribusiness. *ECO*. 2017; 1(511):63–71 (in Russ.)
 22. Mezhev S.I., Boldenkov A.V. Development of Business Models of Industrial Enterprises in Conditions of Reducing Competitiveness. *Creative Economics and Social Innovations*. 2017; 7(1):92–105 (In Russ.)
 23. Gavel O.Yu. Analytical Tools Assessing the Effectiveness of Business-Models. *Bulletin of the Academy*. 2017; (2):45–48 (in Russ.)
 24. Serova L.S., Strakhovich E.V., Churakova I.Yu. Multi-Sided Platforms in the Evolution of Micro-Enterprise Business Models. *Upravlenets = The Manager*. 2017; 4(68):53–60 (in Russ.)

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: 55345366400**, 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

Victor P. Khaydukov, Legal counsel-corporate Secretary, JSC "Zelenodolsk design Bureau" (41, Lenina str., Zelenodolsk, Tatarstan, 422540), Zelenodolsk, Russian Federation, info@zpkb.com

Contribution of the authors:

Bobryshev A. D. – concept and a critical analysis.

Pirogov N. L. – scientific management.

Khaydukov V. P. – the collection and processing of materials, preparation of initial and final versions of the text.

All authors have read and approved the final manuscript.

