

ИССЛЕДОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ

Аннотация.

Актуальность и цели. Глобализация мировой экономики сменилась новой тенденцией – смещением центров деловой активности на восток, перераспределением финансовых и товарных потоков в этом же направлении. Кроме того, с каждым годом возрастает роль науки в экономике. Происходящие изменения в мировой и национальных экономиках требуют корректировки существующих подходов к ведению бизнеса – бизнес-моделей.

Материалы и методы. Материалы для исследования взяты из годовой отчетности предприятий топливно-энергетического комплекса: ПАО «Газпром», ОАО «НК «Роснефть», ПАО «РусГидро», ПАО «ОГК-2», ПАО «Россети», Госкорпорации «Росатом», ПАО «Газпромнефть». При проведении исследования использовались такие методы, как анализ и синтез, графический метод, функциональный анализ.

Результаты. Изучены существующие бизнес-модели предприятий топливно-энергетического комплекса, отражены их преимущества и недостатки, выявлены тенденции и причины их изменения.

Выводы. В российском топливно-энергетическом комплексе преобладают вертикально интегрированные структуры, сохранившиеся со времен плановой экономики. Однако сейчас в области ведения энергетического бизнеса в мире сложилась тенденция разрушения вертикальных связей и выведения активов за пределы компаний. Эта проявляется и в отечественном топливно-энергетическом комплексе. Характерной чертой формирующихся бизнес-моделей за рубежом является всестороннее развитие инновационной деятельности, развитие сервиса и отношений с потребителями. Для обеспечения конкурентоспособности на международных энергетических рынках российским энергетическим компаниям необходимо учитывать данные тенденции при изменении бизнес-моделей.

Ключевые слова: бизнес-модель, бизнес-процесс, топливно-энергетический комплекс, вертикальная интеграция, инновационная деятельность.

L. N. Semerkova, N. G. Ostroukhova

EXAMINATION OF BUSINESS MODELS OF FUEL AND ENERGY ENTERPRISES OF RUSSIA

Abstract.

Background. Globalization of the world economy has been replaced by a new trend – movement of business activity centers to the east, redistribution of financial and trade flows in the same direction. In addition, the role of science in the economy rises each year. Changes in the global and national economies require adjustments of the existing approaches to business – new business models.

Materials and methods. The research materials were taken from annual reports of energy companies: PJSC “Gazprom”, OJSC “NK ‘Rosneft’”, PJSC “RusHydro”, PJSC “OGK-2”, PJSC “Rossetti”, State Corporation “Rosatom”, PJSC “Gazpromneft”. The research methodology included analysis and synthesis, graphical method, functional analysis.

Results. The authors studied the existing business models of energy companies, revealed their strengths and weaknesses, formulated trends and reasons for their change.

Conclusions. The Russian fuel and energy sector is dominated by vertically integrated structure that has survived from the time of planned economy. Now, however, the energy business world-wide tends to destroy vertical linkages and put assets outside the company. This trend is also observed in the domestic energy sector. A characteristic feature of the emerging business models overseas is a comprehensive development of innovation, service development and customer relations. To ensure the competitiveness of Russian companies in international energy markets it is necessary to take into account these trends when altering business models.

Key words: business model, business process, fuel and energy complex, vertical integration, innovation.

Введение

Термин «бизнес-модель» в российской практике управления появился сравнительно недавно – в начале 2000-х гг., в мировом менеджменте несколько раньше – во второй половине XX в.

В настоящее время каждая крупная российская компания различной отраслевой принадлежности имеет собственную бизнес-модель, в соответствии с которой осуществляет свою деятельность и оценивает ее эффективность.

Теоретики и практикующие менеджеры единогласно определяют бизнес-модель как способ ведения бизнеса, способ получения компанией прибыли за счет использования ее ресурсов или активов. Также в состав бизнес-модели входит набор показателей эффективности деятельности компании.

1. Ключевые элементы бизнес-модели

В зависимости от отраслевой принадлежности, размера компании, ее организационно-правовой формы и структуры управления в бизнес-моделях ведущая роль может отводиться различным составным частям. Таким образом, у исследователей и консультантов в различных видах экономической деятельности расходятся представления о ключевых элементах бизнес-модели (табл. 1).

Таблица 1

Ключевые элементы бизнес-модели

Исследователь	Ключевой элемент
1	2
А. Д. Бобрышев, М. Б. Тарабрин, К. М. Тарабрин [1]	Участники бизнеса. Создание стоимости
Д. Линдер, С. Кантрелл [2]	Активы компании. Финансовая структура. Способ «доставки» созданной стоимости потребителю
В. Элли [3]	Создание ценности. Обмен между участниками рынка
А. Сливотски [4]	Базовые положения о потребителе и экономике бизнеса
П. Сталер [5]	Стиль лидерства. Стиль отношений. Ценности

1	2
Д. Хэмбрик, Дж. Фредериксон [6]	Интеграция элементов бизнес-модели. Связь стратегии и бизнес-модели
Г. Чесбро [7, 8]	Взаимодействие технической и экономической сфер. Связь с инновациями
М. Джонсон, К. Кристенсен [9]	Потребительская ценность продукта
Н. Д. Стрелакова [10]	Динамичность компонентов бизнес-модели
А. Остервальдер, И. Пинье [11]	Инструмент принятия управленческого решения
А. В. Кузнецов [12]	Ключевые показатели эффективности
П. Тиммерс [13]	Маркетинговая стратегия

В статье под ключевым элементом понимается та часть бизнес-модели, на которой основана эффективность деятельности предприятия, которая обеспечивает его основное конкурентное преимущество и большую часть прибыли.

Таким образом, можно выделить аспекты бизнеса, определяющие эффективность бизнес-модели и, соответственно, всего предприятия:

- связь с потребителем;
- связь с контрагентами;
- инновационная деятельность;
- управление предприятием (стратегия, принятие управленческих решений, стиль управления, показатели эффективности и т.д.);
- процесс создания стоимости/ценности;
- взаимодействие и совместное развитие элементов бизнес-модели.

Для практического использования бизнес-моделей, помимо исчерпывающе полного определения их элементов, существенное значение имеет применяемая логика анализа взаимосвязи элементов моделей. Как правило, такие взаимосвязи наглядно просматриваются в схемах (шаблонах), визуализирующих состав бизнес-моделей [1]. Связи между этими аспектами составляют основу бизнес-модели (рис. 1).

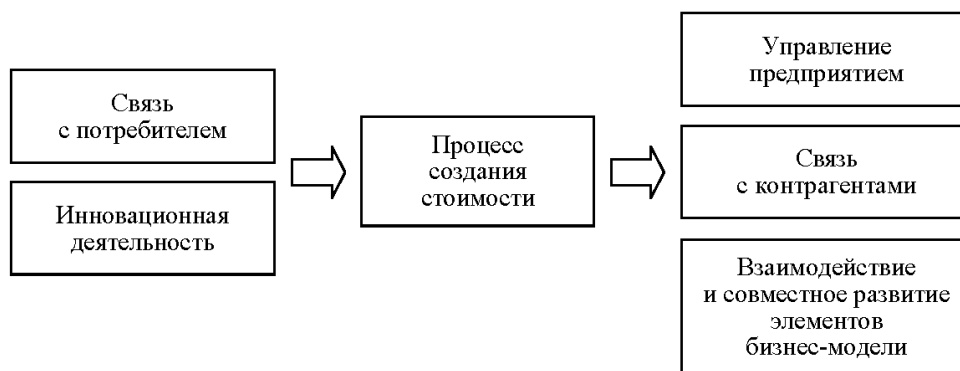


Рис. 1. Аспекты эффективной бизнес-модели

Связи между указанными аспектами носят причинно-следственный характер: одни аспекты определяют появление и развитие других.

Неотъемлемой частью любой бизнес-модели является совокупность бизнес-процессов – процессов создания стоимости/ценности. При описании бизнес-модели многие авторы уточняют, что понятие ценности предполагает не только деньги [3].

2. Виды бизнес-моделей

Важным в бизнес-моделях является осуществление процесса создания стоимости внутри компании и за ее пределами. Ответ на классический экономический вопрос «Производить/выполнять/оказывать самостоятельно или обратиться в специализированную организацию?» можно получить, сопоставив транзакционные издержки и издержки контроля. Однако есть и стратегический подход к ответу на этот вопрос, который делает акцент на конкурентоспособность предприятия, его гибкость, независимость.

В зависимости от того, как создается ценность (самостоятельно или с помощью других компаний), выделяют бизнес-модели вертикально интегрированных компаний и бизнес-модели независимых компаний, приобретающих услуги, работы, продукцию у других предприятий, т.е. заключающих внешние контракты. Предметом внешних контрактов для второй группы бизнес-моделей являются информация, инновационные идеи, сырье, производственные мощности, человеческие ресурсы, отдельные стадии производственного процесса, вспомогательные и обеспечивающие работы или услуги.

На предприятиях топливно-энергетического комплекса (ТЭК) объектом внешних контрактов являются сервисные услуги, вспомогательные и обеспечивающие операции. Наибольшее развитие внешние контракты получили в нефтегазовом комплексе, для предприятий которого выделяют три типа бизнес-моделей [14–17]:

- вертикальная интеграция, предполагающая самостоятельное осуществление основной, вспомогательной и обеспечивающей деятельности;
- приобретение услуг у крупных иностранных компаний;
- приобретение услуг у независимых отечественных сервисных компаний.

Вертикальная интеграция характерна не только для нефтегазового комплекса, но и для электроэнергетики и атомной энергетики (ввиду стратегической важности и специфики процесса генерации).

3. Бизнес-модели предприятий ТЭК

Далее в статье рассмотрены бизнес-модели различных предприятий ТЭК. Все они, как было отмечено выше, имеют вертикально интегрированный характер. Схематичное изображение и содержание каждой приведенной здесь бизнес-модели воспроизведено авторами статьи по материалам предприятий ТЭК (годовая отчетность) в понимании руководства предприятий.

Бизнес-модель «Газпром нефть» построена на вертикальной интеграции [18] всего производственного процесса от геологоразведки до сбыта нефтепродуктов (рис. 2).

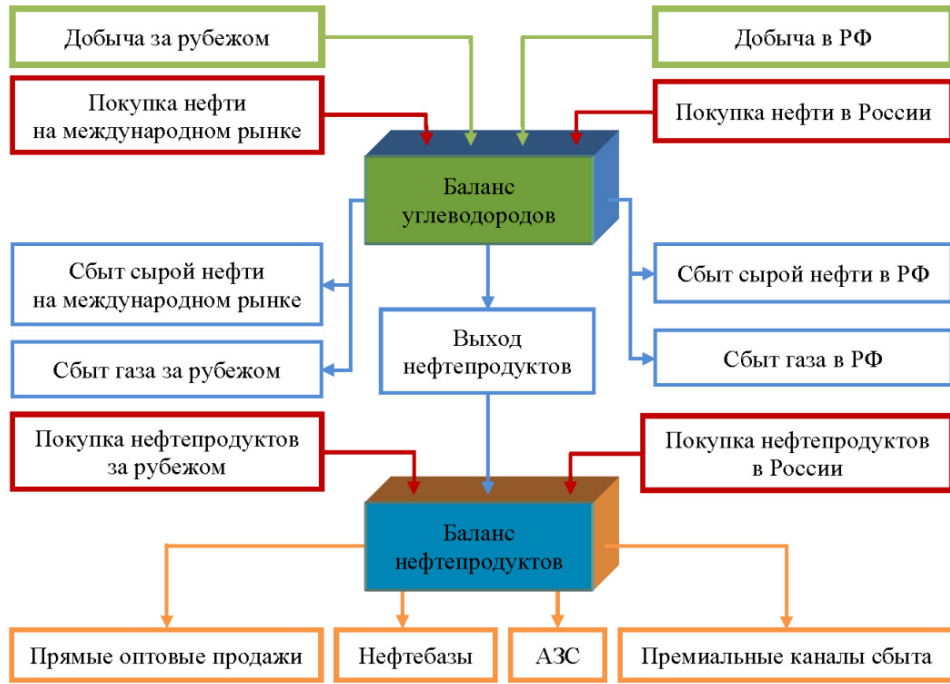


Рис. 2. Бизнес-модель ПАО «Газпром-нефть»

Примечание. Рисунок составлен авторами по материалам [18].

Бизнес-модель ПАО «РусГидро» предполагает управление гидроэлектростанциями при системной надежности и энергетической безопасности функционирующих объектов гидрогенерации с максимизацией дохода для акционеров (рис. 3). Для процессов создания стоимости также характерна вертикальная интеграция.

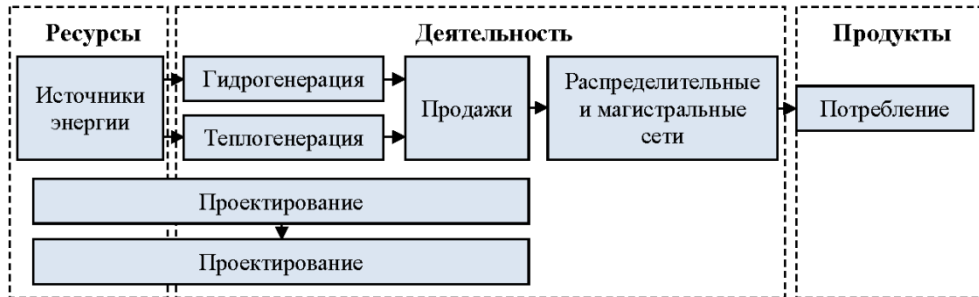


Рис. 3. Бизнес-модель ПАО «РусГидро»

Примечание. Рисунок составлен авторами по материалам [19].

Бизнес-модель ОАО «НК «Роснефть» (рис. 4) носит вертикально интегрированный характер и основана на таких конкурентных преимуществах, как:

- ресурсная база высокого качества;
- развитие нефтесервисного и инфраструктурного направлений;
- диверсификация каналов сбыта [20].



Рис. 4. Бизнес-модель ОАО «НК «Роснефть»

Примечание. Рисунок составлен авторами по материалам [20].

Бизнес-модель ПАО «Газпром» (рис. 5) также имеет вертикально интегрированную структуру и соответствует стратегической цели предприятия – надежность поставок. Каждый ее элемент – это совокупность материальных и людских ресурсов, накопленного опыта и знаний по каждому виду деятельности. Основа бизнес-модели – взаимодействие с потребителями [21].

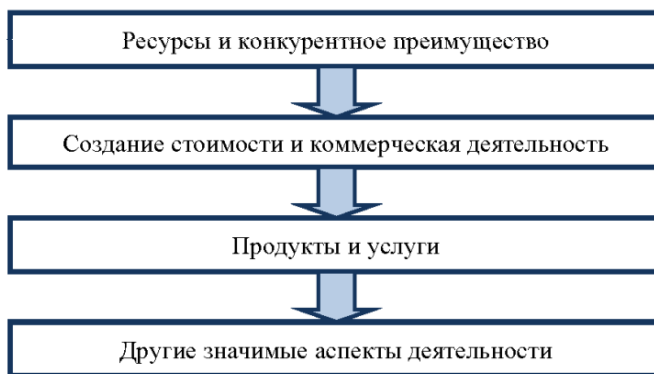


Рис. 5. Бизнес-модель ПАО «Газпром»

Примечание. Рисунок составлен авторами по материалам [21].

Госкорпорация «Росатом» определяет бизнес-модель (рис. 6) как систему, обеспечивающую создание ценности в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе и направленную на достижение стратегических целей [22].

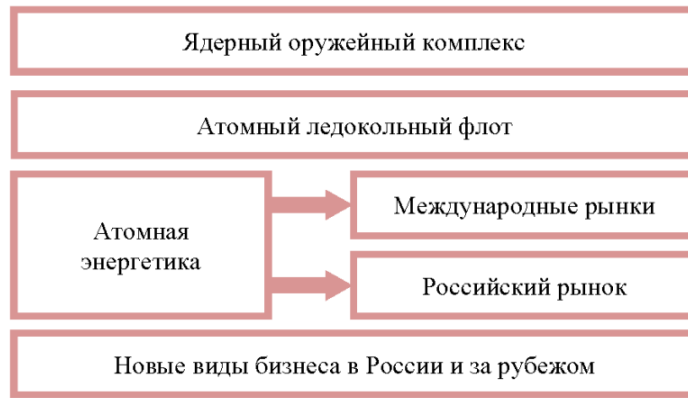


Рис. 6. Бизнес-модель государственной корпорации «Росатом»

Примечание. Рисунок составлен авторами по материалам [22].

Бизнес-модель ПАО «ОГК-2» – одной из крупнейших российских тепловых генерирующих компаний – представлена на рис. 7, она также имеет вертикально интегрированный принцип функционирования [23].

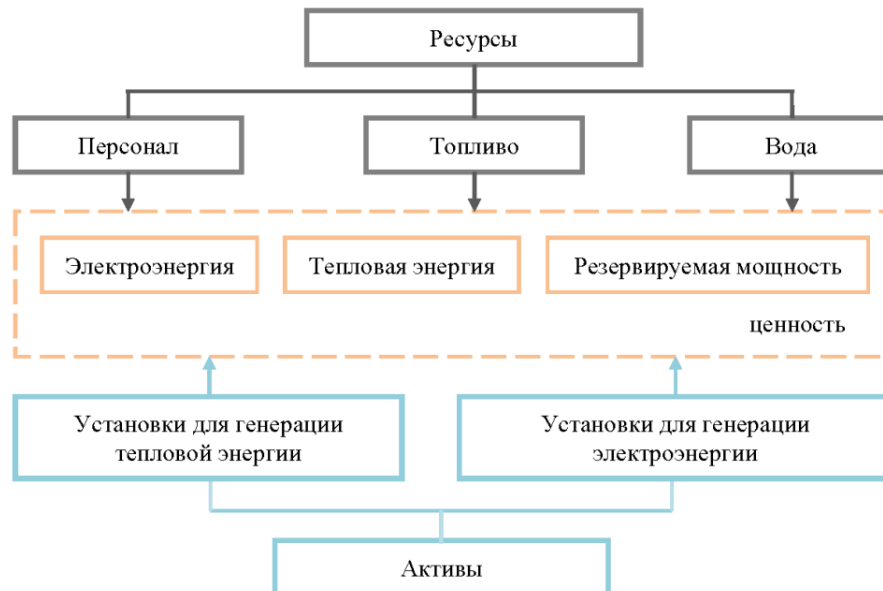


Рис. 7. Бизнес-модель ПАО «ОГК-2»

Примечание. Рисунок составлен авторами по материалам [23].

Деятельность электросетевых компаний подчинена ряду нормативных документов и стандартов. Для всей энергетической системы важными являются взаимодействие и координация в процессе генерации и распределения электроэнергии, объем производства которой определяется потребителем. Связи с внешней средой в бизнес-модели электросетевого предприятия приобретают особую актуальность (рис. 8).



Рис. 8. Бизнес-модель ПАО «Россети»

Примечание. Рисунок составлен авторами по материалам [24].

В настоящее время выделяют множество видов бизнес-моделей компаний по различным признакам. Наиболее обширную классификацию представили профессора Sloan School of Management MIT Т. Малон, П. Уэлли и др. [25, 26] на основе таких признаков, как тип прав, продавая которые компания получает прибыль, и ключевые ресурсы компании, на которых основан бизнес. Проведенное И. О. Волковой и Е. Н. Тинкиной исследование показало, что для предприятий российского ТЭК характерна бизнес-модель «производителя» (добывающие, генерирующие и транспортные компании), «оптового и розничного торговца» (сбытовые компании), «арендодателя мозгов» (отдельные предприятия атомной промышленности) [27]. При этом практически не встречаются либо полностью отсутствуют бизнес-модели, характерные для инновативных компаний. Причина этого рассмотрена в предыдущих разделах работы, и объясняется это низкой инновационной активностью и слабо развитой инновационной инфраструктурой.

Для российского ТЭК характерны интегрированные бизнес-модели, которые были сформированы еще в период плановой экономики [15]. Длительное время различные виды основной и обеспечивающей деятельности осуществлялись в комплексе на одной хозяйственной основе: были структурными подразделениями отраслевых объединений.

Преимущество существующих вертикально интегрированных бизнес-моделей – концентрация финансовых ресурсов, доступ к запасам и мощностям, низкие транзакционные издержки, прочные позиции на рынке, наличие рыночной власти, что обусловлено в отдельных случаях естественными монополиями (например, транспорт газа).

Схематично общий вид бизнес-моделей предприятий российского ТЭК можно представить следующим образом (рис. 9).

Тенденция к вертикальной интеграции бизнес-моделей отечественных предприятий ТЭК выражается в том, что для создания ценности используются в основном собственные ресурсы и активы, а также большая часть бизнес-процессов выполняется на предприятии.

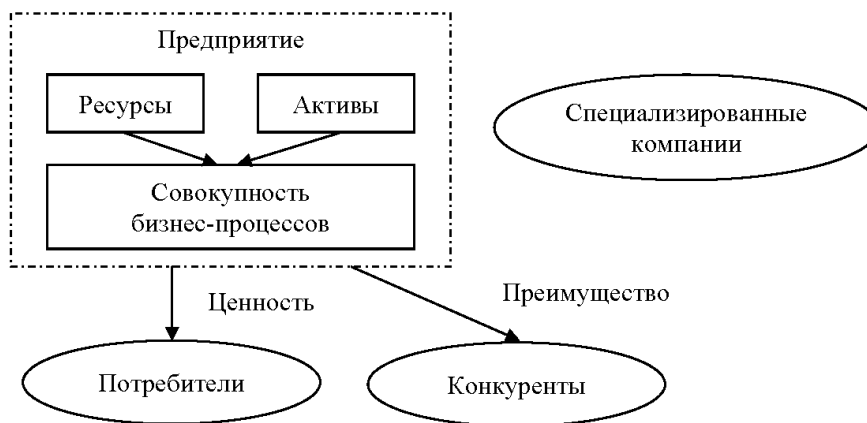


Рис. 9. Обобщенная бизнес-модель предприятий ТЭК

4. Тенденция развития бизнес-моделей предприятий ТЭК

В настоящее время в ТЭК России сложилась тенденция децентрализации и разрушения вертикальных связей и, как следствие, появления новых бизнес-моделей.

В нефтегазовом бизнесе в России отмечено повышение эффективности при выводе сервисных подразделений за пределы компаний. Об этом же свидетельствует и мировая практика нефтяного бизнеса.

Кроме повышения эффективности деятельности компаний, использование бизнес-моделей с внешним сервисом стимулирует конкуренцию между независимыми сервисными фирмами и приводит к снижению себестоимости продуктов нефтепереработки [15, 17]. При этом важно отметить, что крупные зарубежные компании нефтегазового сектора выводят непрофильные активы из своей структуры, но при этом оставляют у себя и активно развивают наукоемкие и высокотехнологичные услуги.

Поскольку российский ТЭК интегрирован в мировой топливно-энергетический комплекс, занимает устойчивые позиции на международных энергетических рынках, то необходимо учитывать указанные выше изменения бизнес-моделей.

В мировой нефтяной промышленности долгое время господствовала бизнес-модель, основанная на прямом контроле ресурсной базы и преимуществах в финансовой и технологической областях. По этой бизнес-модели развивались супермейджоры. Однако в последние годы усилилась конкуренция со стороны независимых нефтегазовых и транснациональных нефтесервисных компаний. Это позволяет сделать вывод о снижении эффективности бизнес-модели вертикальной интеграции и смещении акцента на сфере производства.

В создаваемых в настоящее время бизнес-моделях супермейджоров на первый план выходят нематериальные активы: экспертные знания, управленческие навыки, индустриальная и корпоративная культура. Конкурентное преимущество обеспечивают гибкий механизм управления глобальным портфелем нефтегазовых активов; эффективные инструменты управления альянсами, открывающие доступ к углеводородным ресурсам; уникальный опыт реализации мегапроектов геологоразведочных работ; доступ к глобальной

сети перерабатывающих мощностей и глобальной сбытовой инфраструктуре, обеспечивающий стабильный сбыт; корпоративная культура постоянно совершенствующейся и обучающейся организации [28].

5. Причины изменения бизнес-моделей предприятий ТЭК

Выше обозначенная тенденция изменения бизнес-моделей предприятий российского ТЭК сформировалась под воздействием ряда причин:

- 1) высокие издержки контроля;
- 2) развитие инновационной деятельности в рамках открытой модели инновационного процесса;
- 3) изменение внешней среды как на мировом, так и на национальном уровне;
- 4) внешняя и внутренняя политика государства;
- 5) изменение подходов к управлению предприятиями;
- 6) развитие электронного бизнеса.

В современных экономических условиях жесткие вертикально интегрированные структуры оказываются неэффективными из-за высоких издержек контроля. Кроме того, в настоящее время отмечается рост числа открытых организационных структур и моделей, особенно в инновационной деятельности.

Немаловажными оказались и внешнеполитические факторы. Так, в результате введенных против России экономических санкций бизнес-модель с приобретением услуг у крупных иностранных энергетических компаний утратила свою актуальность, а в некоторых случаях стала нереализуемой.

Изменение условий сделок на международных энергетических рынках также способствует отходу от вертикально интегрированных бизнес-моделей. Так, европейские покупатели российского природного газа выдвинули требование доступа к системе магистральных трубопроводов (монопольно принадлежащей ПАО «Газпром») независимых газовых компаний.

Способствовала изменению бизнес-моделей предприятий ТЭК и смена подходов к управлению, внедрение новых инструментов менеджмента, например системы сбалансированных показателей.

Основная причина, обуславливающая необходимость смены бизнес-моделей предприятий российского ТЭК, – либерализация отраслевых рынков, создание и развитие конкуренции на них.

Реформирование рынка электроэнергетики и мощности привело к усилению конкуренции между энергоснабжающими компаниями. Одним из способов обеспечения конкурентного преимущества является диверсификация деятельности, которая приводит к изменению бизнес-модели. В настоящее время энергокомпании используют в большей степени бизнес-модель «энергоснабжения, однако в обозримой перспективе она будет сменена бизнес-моделью «Энергосервис». В зарубежной практике уже отмечены положительные результаты перехода к данной модели, отражающиеся в увеличении прибыли [29]. Необходимость диверсификации деятельности предприятий ТЭК за счет оказания услуг, развитие энергосервиса и сопутствующие им смены бизнес-моделей также обоснованы в работе Е. Л. Логинова [30].

Также трансформации бизнес-моделей предприятий ТЭК способствует развитие телекоммуникационных технологий и сети Интернет. При этом

наиболее существенным аспектом, определяющим степень влияния тех или иных факторов, являются характеристики самой бизнес-модели компании: насколько развиты и в какой степени используются каналы продвижения, каким образом формируется существующий и разрабатывается новый продукт, организовано управление, бизнес-процессы [31].

6. Перспективы изменения бизнес-моделей предприятий ТЭК

В работе З. А. Авласко указано, что для радикального повышения эффективности деятельности предприятия в рамках процессного подхода к управлению необязательно использовать революционные технологии производства и создавать принципиально новые продукты, достаточно использовать новые подходы для организации функционирования ключевых зон бизнес-модели [32].

Если учитывать, что изменению существующих в ТЭК России бизнес-моделей в большей степени способствовали научно-технический прогресс и изменение рыночной конъюнктуры, то согласно рис. 1 со временем это приведет к изменению других аспектов бизнес-модели (управление предприятием и совместное развитие элементов).

В соответствии с планами развития ТЭК, заложенными в Энергетической стратегии России [33], определяющая роль в смене бизнес-моделей будет принадлежать инновационной деятельности и маркетингу. Заложена супермейджорами тенденция к снижению степени вертикальной интеграции, выводу обслуживающих и вспомогательных активов, концентрации активов в области НИОКР будет поддержана и в России.

Таким образом, в новых бизнес-моделях ценность будет создаваться за счет привлеченных активов, а часть бизнес-процессов будут выполнять специализированные предприятия (см. рис. 9). Для изменения сложившегося подхода к созданию стоимости (бизнес-модели) необходимо будет преобразовать его основу – бизнес-процессы: пересмотреть их состав, связи между ними, т.е. провести реинжиниринг.

Развитие независимых сервисных предприятий в отраслях, диверсификация деятельности энергетических компаний потребуют развития каналов доставки ценности потребителю, что в динамичных условиях внешней среды целесообразно делать на основе маркетинговой информационной системы.

Разработка и внедрение информационной системы также потребуют преобразования бизнес-процессов, что возможно в результате реинжиниринга. Однако в настоящий момент отсутствует методология реинжиниринга бизнес-процессов предприятий ТЭК.

Таким образом, для эффективного использования всех возможностей выявленной тенденции изменения бизнес-моделей предприятий ТЭК потребуется разработать методологию и провести реинжиниринг бизнес-процессов этих предприятий.

Библиографический список

1. **Бобрышев, А. Д.** Анализ динамики развития представлений о бизнес-моделях и основных подходов к их построению / А. Д. Бобрышев, М. Б. Тарабрин, К. М. Тарабрин // Вестник МИТХТ. – 2014. – Т. 9, № 4. – С. 80–87.
2. **Linder, J.** Changing Business Models: Surveying the Landscape / J. Linder, S. Cantrell ; Accenture Institute for Strategic Change. – 2000.

3. **Алее, В.** Value networks and the true nature of collaboration. Live digital edition (06.03.2012) / V. Allee, O. Schwabe. – 2011.
4. **Сливотски, А.** Миграция ценности. Что будет с вашим бизнесом послезавтра? / А. Сливотски ; пер. с англ. А. А. Шапошниковой ; под ред. М. В. Фербера, А. В. Степанова. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 432 с.
5. **Stähler, P.** Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing. International Workshop on Business Models / P. Stähler. – Lausanne, 2006.
6. **Hambrick, D. C.** Are you sure you have a strategy? / D. C. Hambrick, J. W. Fredrickson // The Academy of Management Executive. – 2001. – № 4. – P. 48–59.
7. **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. – Vol. 11, № 3. – P. 529–555.
8. **Чесбро, Г.** Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / Г. Чесбро ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : Поколение, 2007. – 336 с.
9. **Джонсон, М.** Обновление бизнес-модели / М. Джонсон, К. Кристинсен, Х. Каргерман // Harvard Business Review. – 2009. – № 3. – P. 63–72.
10. **Стрекалова, Н. Д.** Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления / Н. Д. Стрекалова // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2 (30). – С. 133–138.
11. **Остервальдер, А.** Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; пер. с англ. М. Кульневой. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 288 с.
12. **Кузнецов, А. В.** Концептуальные основы адаптации систем сбалансированных показателей к бизнес-модели энергетических компаний / А. В. Кузнецов // Экономика, статистика и информатика. – 2012. – № 6. – С. 49–53.
13. **Timmers, P.** Business Models for Electronic Markets / P. Timmers // Journal on Electronic Markets. – 1998. – № 8 (2). – P. 3–8.
14. **Антропова, А. С.** Эффективность бизнес-моделей развития нефтегазового сервиса в России / А. С. Антропова // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2015. – № 1. – С. 27–39.
15. **Гнатенко, Е. А.** Основные бизнес-модели организации нефтегазового сервиса в России / Е. А. Гнатенко // Труд и социальные отношения. – 2013. – № 1. – С. 15–21.
16. **Самойленко, В.** Бизнес-модели нефтесервисных услуг и эффективность нефтяных компаний / В. Самойленко // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2016. – № 4 (132). – С. 87–93.
17. **Шраер, А. В.** Бизнес-модели развития нефтегазового сервиса в России / А. В. Шраер // Российское предпринимательство. – 2011. – № 10 (1). – С. 107–112.
18. Газпром нефть. Годовой отчет 2015 // Официальный сайт ПАО «Газпром нефть». – URL: http://ir.gazprom-neft.ru/fileadmin/user_upload/documents/annual_reports/gpn_ar15_full_rus.pdf (дата обращения: 04.01.2017).
19. Годовой отчет ПАО «РусГидро» 2015 // Официальный сайт ПАО «РусГидро». – URL: <http://www.rushydro.ru/investors/reports/> (дата обращения: 28.12.2016).
20. Годовой отчет Роснефть 2015 // Официальный сайт ОАО «НК «Роснефть»». – URL: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/ (дата обращения: 28.12.2016).
21. Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2015 год // Официальный сайт ПАО «Газпром». – URL: <http://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2015/> (дата обращения: 28.12.2016).
22. Публичный годовой отчет. Итоги деятельности государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2015 год // Официальный сайт Госкорпорации

- «Росатом». – URL: <http://www.rosatom.ru/about/publicnaya-otchetnost/> (дата обращения: 28.12.2016).
23. Годовой отчет ПАО «ОГК-2» за 2015 // Официальный сайт ПАО «ОГК». – URL: <http://www.ogk2.ru/rus/si/infodisclosure/year/> (дата обращения: 28.12.2016).
24. Годовой отчет ПАО «Россети» за 2015 год // Официальный сайт ПАО «Россети». – URL: <http://www.rosseti.ru/investors/info/year/> (дата обращения: 28.12.2016).
25. Do Some Business Models Perform Better than Others? / T. W. Malone, P. Weill, R. K. Lai, V. T. D'Urso, G. Herman, T. G. Apel, S. L. Woerner ; MIT Sloan School of Management. – 2006.
26. Weill, P. From place to space: Migrating to e-business models / P. Weill, M. R. Vitale. – Boston, MA : Harvard Business School Press, 2001.
27. Волкова, И. В. Исследование взаимосвязи типа бизнес-модели и эффективности деятельности российских компаний / И. В. Волкова // Научные ведомости. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2013. – Вып. 27/1, № 15 (150). – С. 54–65.
28. Березной, А. Глобальные нефтегазовые корпорации в меняющемся мире / А. Березной // Мировая экономика и международные отношения. – 2014. – № 5. – С. 3–14.
29. Фалько, С. Г. Стратегический контроллинг в энергокомпании при переходе на бизнес-модель «Энергосервис» / С. Г. Фалько, Т. И. Глушко // Контроллинг. – 2015. – № 57. – С. 10–17.
30. Логинов, Е. Л. Переход к консолидированной экономике: стратегическая трансформация ТЭК России в условиях критической нестабильности мировой экономики / Е. Л. Логинов // Экономика: теория и практика. – 2014. – № 4 (36). – С. 3–7.
31. Богданов, А. М. Факторы трансформации бизнес-моделей компаний, производящих наукоемкую продукцию / А. М. Богданов // Вопросы инновационной экономики. – 2016. – Т. 6, № 2. – С. 107–122.
32. Авласко, З. А. Выбор бизнес-модели как платформы успешного внедрения процессного подхода / З. А. Авласко // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – № 399. – С. 170–174.
33. Энергетическая стратегия России на период до 2030 г. // Министерство энергетики РФ. – URL: <http://minenergo.gov.ru/node/1026> (дата обращения: 19.01.2017).

References

1. Bobryshev A. D., Tarabrin M. B., Tarabrin K. M. *Vestnik MITKhT* [Bulletin of Moscow Technological University]. 2014, vol. 9, no. 4, pp. 80–87.
2. Linder J., Cantrell S. *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change. 2000.
3. Allee V., Schwabe O. *Value networks and the true nature of collaboration. Live digital edition (06.03.2012)*. 2011.
4. Slivotski A. *Migratsiya tsennosti. Chto budet s vashim biznesom poslezavtra?* [Value migration. What will happen with your business the day after tomorrow]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2006, 432 p.
5. Stähler P. *Business Models as a Unit of Analysis for Strategizing. International. Workshop on Business Models*. Lausanne, 2006.
6. Hambrick D. S., Friedrickson J. W. *The Academy of Management Executive*. 2001, no. 4, pp. 48–59.
7. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. *Industrial and Corporate Change*. 2002, vol. 11, no. 3, pp. 529–555.
8. Chesbro G. *Otkrytye innovatsii. Sozdanie pribyl'nykh tekhnologiy* [Open innovations. Creation of profitable technologies]. Moscow: Pokolenie, 2007, 336 p.

9. Dzhonson M., Kristinsen K., Kagerman Kh. *Harvard Business Review*. 2009, no. 3, pp. 63–72.
10. Strekalova N. D. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of modern economy]. 2009, no. 2 (30), pp. 133–138.
11. Osterval'der A., Pin'e I. *Postroenie biznes-modeley. Nastol'naya kniga stratega i novatora* [Business modeling. National book of a strategist and innovator]. Moscow: Al'pina Publisher, 2013, 288 p.
12. Kuznetsov A. V. *Ekonomika, statistika i informatika* [Economics, statistics and informatics]. 2012, no. 6, pp. 49–53.
13. Timmers P. *Journal on Electronic Markets*. 1998, no. 8 (2), pp. 3–8.
14. Antropova A. S. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate management and innovative development of the Northern economy: Bulletin of the Research center of corporative law, management and venture investment of Syktyvkar State University]. 2015, no. 1, pp. 27–39.
15. Gnatenko E. A. *Trud i sotsial'nye otnosheniya* [Labor and social relations]. 2013, no. 1, pp. 15–21.
16. Samoilenko V. *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskiy zhurnal* [Economics and management: scientific and practical journal]. 2016, no. 4 (132), pp. 87–93.
17. Shraer A. V. *Rossiyskoe predprinimatel'stvo* [Russian entrepreneurship]. 2011, no. 10 (1), pp. 107–112.
18. *Gazprom nef't'. Godovoy otchet 2015* [Gazprom nef't. Annual report 2015]. Official site PJSC “Gazprom Nef't”. Available at: http://ir.gazprom-neft.ru/fileadmin/user_upload/documents/annual_reports/gpn_ar15_full_rus.pdf (accessed Jan. 04, 2017).
19. *Godovoy otchet PAO «RusGidro» 2015* [Annual report of PJSC “RusHydro” 2015]. Official site PJSC “RusHydro”. Available at: <http://www.rushydro.ru/investors/reports/> (accessed Dec. 28, 2016).
20. *Godovoy otchet Rosneft' 2015* [Annual report of Rosneft 2015]. Official site PJSC “OC ‘Rosneft’”. Available at: https://www.rosneft.ru/Investors/statements_and_presentations/annual_reports/ (accessed Dec. 28, 2016).
21. *Godovoy otchet PAO «Gazprom» za 2015 god* [Annual report of PJSC “Gazprom” 2015]. Official site PJSC “Gazprom”. Available at: <http://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2015/> (accessed Dec. 28, 2016).
22. *Publichnyy godovoy otchet. Itogi deyatel'nosti gosudarstvennoy korporatsii po atomnoy energii «Rosatom» za 2015 god* [Publan annual report. Performance results of state nuclear energy corporation “Rosatom” in 2015]. Official site state corporation “Rosatom”. Available at: <http://www.rosatom.ru/about/publichnaya-otchetnost/> (accessed Dec. 28, 2016).
23. *Godovoy otchet PAO «OGK-2» za 2015* [Annual report of PJSC “OGK-2” 2015]. Official site PJSC “OGK”. Available at: <http://www.ogk2.ru/rus/si/infodisclosure/year/> (accessed Dec. 28, 2016).
24. *Godovoy otchet PAO «Rosseti» za 2015 god* [Annual report of PJSC “Rosset” 2015]. Official site PJSC “Rosset”. Available at: <http://www.rosseti.ru/investors/info/year/> (accessed Dec. 28, 2016).
25. Malone T. W., Weill P., Lai R. K., D'Urso V. T., Herman G., Apel T. G., Woerner S. L. *Do Some Business Models Perform Better than Others?* MIT Sloan School of Management. 2006.
26. Weill P., Vitale M. R. *From place to space: Migrating to e-business models*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.
27. Volkova I. V. *Nauchnye vedomosti. Seriya: Istoriya. Politologiya. Ekonomika. Informatika* [Scientific proceedings. Series: History. Political science, Economics. Informatics]. 2013, iss. 27/1, no. 15 (150), pp. 54–65.

28. Bereznoy A. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya* [World economy and international relations]. 2014, no. 5, pp. 3–14.
29. Fal'ko S. G., Glushko T. I. *Controlling*. 2015, no. 57, pp. 10–17.
30. Loginov E. L. *Ekonomika: teoriya i praktika* [Economics: theory and practice]. 2014, no. 4 (36), pp. 3–7.
31. Bogdanov A. M. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki* [Problems of innovative economy]. 2016, vol. 6, no. 2, pp. 107–122.
32. Avlasko Z. A. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Tomsk State University]. 2015, no. 399, pp. 170–174.
33. *Ministerstvo energetiki RF* [The Ministry of Energy of Russia]. Available at: <http://minenergo.gov.ru/node/1026> (accessed Jan. 19, 2017).

Семеркова Любовь Николаевна

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой маркетинга,
коммерции и сферы обслуживания,
Пензенский государственный
университет (Россия, г. Пенза,
ул. Красная, 40)

E-mail: penzmarketing@mail.ru

Semerkova Lubov Nikolaevna

Doctor of economic sciences, professor,
head of sub-department of marketing,
commerce and service, Penza State
University (40 Krasnaya street, Penza,
Russia)

Остроухова Наталья Григорьевна

кандидат экономических наук, доцент,
кафедра экономики, филиал Самарского
государственного технического
университета в г. Сызрань (Россия,
г. Сызрань, ул. Советская, 45)

E-mail: ostroukhova86@yandex.ru

Ostroukhova Natalya Grigorievna

Candidate of economic sciences, associate
professor, sub-department of economics,
Syzran Branch of Samara State Technical
University (45 Sovetskaya street, Syzran,
Russia)

УДК 330.3

Семеркова, Л. Н.

Исследование бизнес-моделей предприятий топливно-энергетического комплекса России / Л. Н. Семеркова, Н. Г. Остроухова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2017. – № 2 (42). – С. 184–198. DOI: 10.21685/2072-3016-2017-2-18