

**Л. М. Капустина<sup>1</sup>**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Россия)

**Н. Б. Изакова<sup>2</sup>**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Россия)

**Е. И. Коровина<sup>3</sup>**

Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Россия)

УДК: 338.242.2

## **СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ С ИНОСТРАННЫМИ КОМПАНИЯМИ**

*В статье исследуется конкуренция российских и иностранных производителей дорожно-строительного оборудования в России. Предметом исследования является трансформация бизнес-моделей производственных предприятий в развивающихся странах и на формирующихся рынках под влиянием транснациональных корпораций. Методологическая база исследования включает теоретические положения стратегического менеджмента, концепции бизнес-моделей и экономики отраслевых рынков. Стратегии трансформации бизнес-моделей определены на основе применения ко-эволюционной концепции инноваций в бизнес-моделях компаний развивающихся стран О. Михалаче и Х. Волберда, методов экономической статистики и однофакторного*

---

<sup>1</sup>Капустина Лариса Михайловна – д.э.н., профессор, заведующая кафедрой маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; e-mail: lakapustina@bk.ru, ORCID: 0000-0001-8797-7831.

<sup>2</sup>Изакова Наталья Борисовна – к.э.н., доцент к.э.н., доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; e-mail: izakovan@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1316-2634.

<sup>3</sup>Коровина Евгения Ивановна – ассистент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет; e-mail: korovinash@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-0089-0117.

дисперсионного анализа. Авторами выдвинута и протестирована гипотеза о том, что трансформация бизнес-моделей на основе международного сотрудничества с зарубежными компаниями повышает конкурентоспособность российских производителей дорожно-строительной техники. Расчеты в программе SPSS показали, что компании, которые не трансформировали свои бизнес-модели и не использовали преимущества международного сотрудничества, имеют низкие показатели доли рынка. Средние конкурентные позиции на рынке дорожно-строительной техники характерны для компаний, которые внесли технологические изменения в бизнес-модель за счет импорта деталей и компонентов у ведущих иностранных производителей, тем самым улучшив ценностное предложение для потребителей. Компании, которые адаптировали свои бизнес-модели к условиям конкуренции с транснациональным бизнесом посредством создания совместных предприятий с иностранными партнерами либо приобретения лицензии на производство дорожно-строительной техники у зарубежных производителей, достигли наилучших показателей конкурентоспособности на российском рынке. Наиболее успешные российские компании выбрали стратегию адаптации бизнес-моделей иностранных предприятий. Данное исследование имеет практическое значение для формирования бизнес-модели и конкурентной стратегии российских компаний в условиях санкционной изоляции от технологий развитых стран мира и роста импорта из развивающихся стран.

**Ключевые слова:** международная конкуренция, бизнес-модель, стратегия трансформации, рынок дорожно-строительной техники России, однофакторный дисперсионный анализ.

Цитировать статью: Капустина, Л. М., Изакова, Н. Б., & Коровина, Е. И. (2023). Стратегии трансформации бизнес-моделей производителей дорожно-строительной техники в условиях конкуренции с иностранными компаниями. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (1), 164-190. XX–XX. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-2023-1-121-141>.

**L. M. Kapustina**

Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

**N. B. Izakova**

Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

**E. I. Korovina**

Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russia)

JEL: M16, L1, L2

**STRATEGIES FOR THE TRANSFORMATION OF BUSINESS  
MODELS OF MANUFACTURERS OF ROAD CONSTRUCTION  
EQUIPMENT IN COMPETITION WITH FOREIGN COMPANIES**

*The article examines the competition between Russian and foreign manufacturers of road construction equipment in Russia. The subject of the research is strategies for the transformation of business models of manufacturing enterprises in developing countries and emerging markets under the influence of multinational corporations. The methodological basis of the research includes theoretical provisions of strategic management, concepts of business models and economics of industry markets. Business model transformation strategies are defined based on the application of the co-evolutionary concept of innovation in the business models of companies in developing countries by O. Michalache and H. Volberd, methods of economic statistics and one-factor analysis of variance. The authors put forward and tested the hypothesis that international cooperation with foreign companies increases the competitiveness of Russian manufacturers of road construction equipment. Calculations in the SPSS program have shown that companies that do not have international cooperation have low market share indicators. Average competitive positions in the road construction equipment market are typical for companies importing parts and components from leading foreign manufacturers. Companies that have established joint ventures with foreign partners or acquired licenses for the production of road construction equipment from foreign manufacturers have achieved the best indicators of competitiveness in the Russian market. The most successful Russian companies have chosen a strategy for adapting the business models of foreign enterprises. This research is of practical importance for the formation of a business model and competitive strategy of Russian companies in the conditions of sanctions isolation from the technologies of developed countries and the growth of imports from developing countries.*

**Keywords:** international competition, business model, transformation strategy, Russian market of road and construction equipment, one-factor analysis of variance.

To cite this document: Kapustina, L. M., Izakova, N. B., & Korovina, E. I. (2023). Strategies for the transformation of business models of manufacturers of road construction

equipment in competition with foreign companies. *Moscow University Economic Bulletin*, (1), XX–XX. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-2023-1-121-141>.

## **Введение**

За последние несколько десятилетий отрасли промышленности в России столкнулись с новыми вызовами: приход на российский рынок транснациональных корпораций, повышение сложности производства в условиях цифровизации, пандемия COVID-19 и экономические санкции, изменение предпочтений потребителей и юридических требований. Многие компаний столкнулись с проблемой снижения спроса на свою продукцию в условиях конкуренции с иностранными поставщиками. Данные тенденции вынуждают компании не только постоянно совершенствовать ресурсную базу производства, но и пересматривать традиционные стратегии ведения бизнеса и формировать новые более эффективные модели. Как показывают исследования зарубежных ученых, около 70% действующих компаний стремятся сохранить существующие бизнес-модели, внедряя лишь поддерживающие технологические улучшения. Однако это не всегда оправдано, поскольку в результате 62% фирм полностью или частично вытесняются с рынка инновационными компаниями (Ross J. et al., 2016).

Актуальность исследования связана с уходом из России многих международных компаний в 2022 году, что, как отмечается рядом экономистов, может отрицательно сказаться на объемах промышленного производства и занятости. В частности, Г. Греф назвал отток иностранных компаний долгосрочным негативным последствием для российской экономики (Новиков, 2022). Россию покинуло более 1000 глобальных компаний. По данным Йельской школы менеджмента, их роль в экономике РФ оценивается в 40% ВВП и 5 млн. рабочих мест (Новиков, 2022). Оставшиеся транснациональные корпорации заморозили инвестиции. Представляется важным для оценки перспектив развития под санкционным давлением отдельной отрасли промышленности и экономики страны в целом понимать роль международных компаний в создании ценности для потребителей и национального бизнеса. Полтерович В.М. прогнозирует глубокий кризис российской экономики в условиях изоляции от Запада, сокращение доступа к передовым технологиям развитых стран, который в значительной степени осуществлялся через импорт продукции, оборудования, деталей и комплектующих (2022, с. 238-239). Деграция российской экономики может привести к нежелательному сценарию, когда Россия становится сырьевым придатком Китая (Полтерович, 2022, с. 243.).

Mihalache O.R., Volberda H.W. (2021, p. 202-205) внесли в научную повестку вопрос трансформации бизнес-моделей компаний не из развитых, а из развивающихся стран и

формирующихся рынков, предложили ко-эволюционную концепцию инноваций в бизнес-моделях. По их мнению, актуальной становится научная проблема внедрения инноваций в бизнес-модели предприятий развивающихся стран, в частности БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, ЮАР). Главная особенность заключается в том, что на изменения бизнес-стратегий и менеджмента компаний этих стран оказывают влияние транснациональные корпорации. Как местные, так и зарубежные компании на развивающихся рынках могут получить конкурентные преимущества в результате развития новых бизнес-моделей. Данная научная идея подлежит, на наш взгляд, эмпирической проверке, и ее тестирование стало задачей исследования в статье.

Объектом исследования выступил российский рынок дорожно-строительного оборудования. У российских заводов в последние десятилетия было много конкурентов из Европы, Японии, Китая, Республики Кореи и США, что привело к падению выпуска отечественных дорожных и строительных машин и росту импорта из-за относительно низкого технологического уровня машиностроения в РФ (Перская, Хаиров, Дуля, 2020, с. 50).

Представленное исследование является продолжением изысканий авторов о тенденциях развития рынка дорожно-строительной техники, конкурентоспособности предприятий отрасли по таким традиционным показателям, как выручка от продаж, производительность и фондовооруженность труда, рентабельность (Капустина, Изакова, Коровина, 2021; Kapustina, Korovina, Drevalev, 2021).

В статье оценивается влияние сотрудничества с иностранными компаниями на бизнес-модели и конкурентоспособность российских производителей дорожно-строительной техники, определяются стратегии трансформации их бизнес-моделей в условиях международной конкуренции.

Статья состоит из введения, обзора литературы по теме исследования, идентификации проблемы – анализа российского рынка дорожно-строительной техники, описания методологии исследования, результатов исследования, заключения и списка литературы.

## **Обзор литературы**

Положения и выводы авторов основаны на наиболее цитируемых научных статьях и современных исследованиях российских и зарубежных ученых по проблеме трансформации бизнес-модели и ее связи с конкурентными преимуществами организации, а также публичных статистических данных. В частности, сущность бизнес-модели, ее соотношение со стратегией, структурные элементы и функции бизнес-модели изложены на

базе изучения научных трудов исследователей, признанных научным сообществом, что получило отражение в количестве цитирований (табл. 1).

Таблица 1

**Число цитирований в Google Scholar научных работ по ключевому слову «бизнес-модель»**

№ п/п	Научные работы	Число цитирований, декабрь 2022 г.
1	Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). <i>Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers</i> (Vol. 1). John Wiley & Sons.	18919
2	Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. <i>Journal of management</i> , 37(4), 1019-1042. <a href="http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265">http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265</a>	6545
3	Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. <i>Long range planning</i> , 43(2-3), 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010	5787
4	Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. <i>Electronic markets</i> , 8(2), 3-8.	5082
5	Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. <i>Long range planning</i> , 43(2-3), 195-215.	3732

Источник: составлено авторами.

Timmers P. первым ввел в научную лексику понятие бизнес-модели и определил ее как архитектуру продуктов и услуг компании, информационных потоков в рамках цепочки создания ценности для потребителей (1998). Обращает внимание тот факт, что изначально определение было дано для компаний, занимающихся электронной коммерцией. Timmers P. отмечал, что нужно знать маркетинговую стратегию компании, чтобы ответить на вопросы: каково конкурентное преимущество компании, что позиционируется, каков комплекс маркетинга, какова продуктовая стратегия и др. (1998, с. 4.) Особое внимание им уделялось донесению ценностного предложения до потребителя через веб-сайт. Следовательно, в исторически первом определении бизнес-модели увязывались воедино маркетинговая ориентация на клиента, стратегия и конкурентные преимущества, а также применение цифровых технологий.

Zott C., Amit R., Massa L. по итогам глубокого анализа научной литературы пришли к выводу, что бизнес-модель не означает в отдельности ни ценностное предложение, ни модель доходов, ни сеть взаимоотношений, бизнес-модель объединяет все эти элементы вместе (2011, с. 14). Ими отмечена роль цифровизации в трансформации бизнес-моделей, которая заключается в применении новых цифровых способов создания ценности. Для представленного исследования важным является тезис о том, что бизнес-модель может

быть источником конкурентного преимущества компании, а сама концепция бизнес-модели объясняет, как фирма достигает своих стратегических целей (Zott et al, 2011, с. 18). Что касается соотношения стратегии и бизнес-модели, то Zott С., Amit R., Massa L. придерживаются мнения, что эти два понятия дополняют друг друга, но не заменяют. Концепция бизнес-модели отличается от стратегического менеджмента акцентом на кооперацию, партнерство, совместное создание ценности и доведение ее до потребителей (Zott et al, 2011, с. 18).

Заслугой Chesbrough Н. стало введение в научный оборот понятия открытой инновации, когда фирма использует не только внутренние, но и внешние идеи развития своего бизнеса, чему способствует процесс обмена информацией и знаниями, который упростился с распространением интернета (2010). Chesbrough Н. отметил необходимость обновления и трансформации бизнес-моделей, выявил много барьеров на пути инноваций в бизнес-моделях, определил функции бизнес-модели:

1. Содержит ценностное предложение.
2. Определяет целевой рыночный сегмент.
3. Включает структуру цепочки создания ценности.
4. Детализирует механизм получения дохода за ценностное предложение фирмы.
5. Оценивает структуру затрат и потенциал прибыли.
6. Описывает позицию фирмы внутри сети, связывающей поставщиков и покупателей.
7. Формулирует конкурентную стратегию, благодаря которой фирма удерживает свое преимущество (Chesbrough, 2010, с. 355).

Можно выделить подход Casadesus-Masanell R. и Ricart J. E., в рамках которого бизнес-модель определяется как набор отношений между элементами (2010, р. 196). По их мнению, такими элементами могут быть: ценность продукта, формула прибыли, ресурсы, ключевые процессы, партнеры и потребители, структура затрат, каналы взаимодействия и цепочка создания ценности. Можно согласиться с позицией данных авторов о том, что бизнес-модель и стратегия являются взаимосвязанными понятиями, отвечают на вопрос, как добиться высокой конкурентоспособности на рынке. Многие исследователи подчеркивают, что ключевым аспектом бизнес-моделей является логика фирмы, то, как она создает ценность для заинтересованных сторон (Ahuja, Novelli, 2016). Бизнес-модель в широком смысле рассматривается исследователями как система взаимозависимых видов деятельности, выходящая за пределы фирмы и позволяющая совместно с партнерами создавать ценность, а также присваивать долю этой ценности (Giordano, Jones, 2020).

На наш взгляд, наиболее полное определение бизнес-модели сформулировали Остервальдер А. и Пинье И., обосновывая ее значимость для успешной конкуренции компании на рынке: «Бизнес-модель – это то, что отличает вас от других, это ваша уникальность, выраженная через взаимосвязи между самыми критичными факторами вашего успеха. Бизнес-модель важнее миссии, стратегии и плана денежных потоков. Это основа вашего конкурентного преимущества» (2010, с. 7). Большое распространение в теории и практическом использовании концепции бизнес-модели нашла канва бизнес-модели Остервальдера А. и Пинье И.

Климанов Д.Е. и Третьяк О.А. представили системные научные работы о концепции бизнес-модели и дали ответы на многие дискуссионные вопросы (2014, 2016). Они отмечают интерес к данной теме по причине цифровизации и роста развивающихся стран мира. В их понимании бизнес-модель представляет собой междисциплинарный конструкт, описывает взаимодействие структурных элементов для реализации стратегии; стратегия фокусируется на создании конкурентного преимущества, а бизнес-модель – на кооперации, партнерстве и совместном создании ценности (Климанов, Третьяк, 2014, с. 115-117). При этом, по их мнению, доля рынка характеризует ценность продуктового предложения компании на рынке и готовность потребителей покупать ее товары и услуги. Мы разделяем мнение авторов о том, что высокая доля рынка отражает желание потребителя оплачивать повторные покупки, что, в конечном итоге, формирует постоянный поток доходов, показывает уровень монетизации бизнеса. Доход компания может получить только в том случае, если ее продукты признаны на рынке (Климанов, Третьяк, 2014, с. 119).

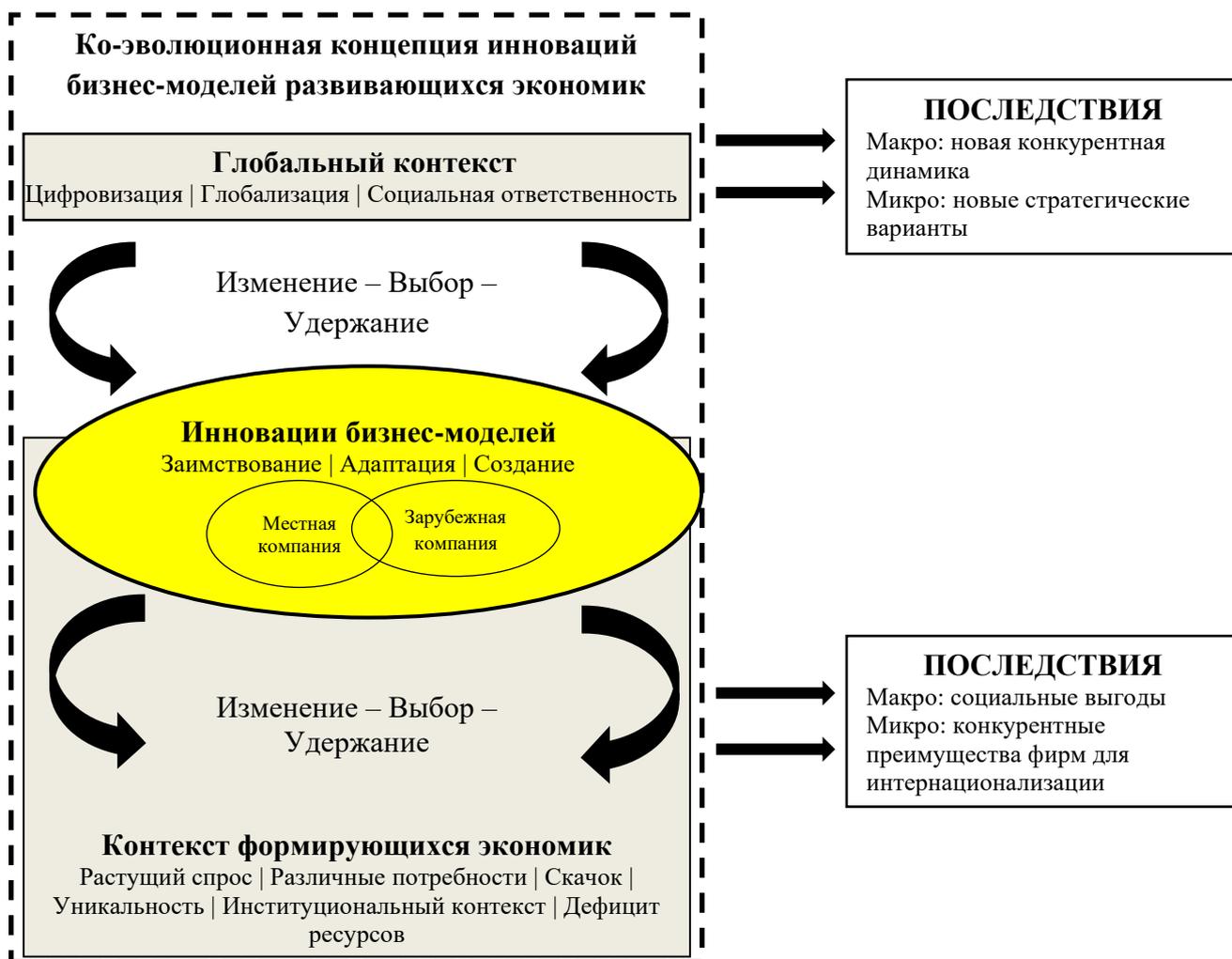
По мнению Ореховой С. В., Мисюры А. В., Баусовой Ю.С., к началу текущего столетия уменьшилось использование понятия «стратегия» как недостаточного для анализа поведения фирм, что привело к возникновению нового конструкта в менеджменте – бизнес-модели (2020, с. 166-167). При этом концепция бизнес-модели включает в себя стратегию, структуру и способы взаимодействия с внешней средой (Орехова, Мисюра, Баусова, 2020, с. 175).

Отбор источников в РИНЦ осуществлялся по поисковому запросу «трансформация бизнес-модели». Бушуева Л.И., Афанасьев В.Б., в частности, понимают под трансформацией бизнес-модели «...установку стратегических и тактических целей управления; анализ направлений изменений, происходящих в подсистемах производственного предприятия; факторы, которые влияют на изменение бизнес-модели» (Бушуева, Афанасьев, 2022). Анализ показал, что в базе публикаций Российского индекса научного цитирования преобладают научные работы о цифровой трансформации бизнес-модели для конкретных секторов экономики.

Под цифровой трансформацией понимают внедрение цифровых технологий для обеспечения инновационных улучшений бизнеса (Fitzgerald, 2014, с. 6). Трансформируются менеджмент и логистика, меняются показатели эффективности компании, разрабатываются новые продукты (Ismail, Khater, Zaki, 2018, p. 5). Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании вынуждены переосмыслить свою бизнес-модель, особенно в том, как осуществляется бизнес и генерируются доходы (Veit et al., 2014, с. 3). Если компания откажется от модернизации бизнес-модели, то ожидается, что ее прибыль будет падать по сравнению с конкурентами (Kane et al., 2015). Вместе с тем, быстрый технологический прогресс, растущая конкуренция, рыночная волатильность, пандемии, подобные COVID-19, усложняют для компаний создание конкурентных преимуществ. Важная роль отводится гибкости и быстрой адаптации бизнес-модели компании к изменениям рыночной среды (Ni et al., 2021). В итоге, компании-лидеры сталкиваются с новыми конкурентами, которые реформируют отрасли промышленности, заменяя бизнес-модели на новые, более эффективные структуры.

Основная идея статьи базируется на результатах научного исследования Mihalache O.R. и Volberda H.W., представленного на международной поисковой платформе Web of Science. Они считают, что трансформация бизнес-моделей компаний в развивающихся странах заключается в развитии новых способов ведения бизнеса, что позволяет им повысить локальную и международную конкурентоспособность, а также в определенной степени влиять на национальную и глобальную среду (Mihalache, Volberda, 2021, с. 204). Благодаря инновациям ряд компаний из развивающихся стран стали глобальными лидерами в своих отраслях и успешными конкурентами корпораций развитых стран.

Mihalache O.R., Volberda H.W. (2021) разработали ко-эволюционную концепцию трансформации (инноваций) бизнес-моделей предприятий в развивающихся странах под влиянием транснациональных корпораций и в условиях формирования цифровой экономики (рис. 1).



*Рис. 1. Ко-эволюционная концепция инноваций в бизнес-моделях компаний развивающихся стран и формирующихся рынков*

*Источник: Mihalache, Volberda, 2021, с. 205*

Авторы ко-эволюционной концепции считают, что в развивающихся странах меняются бизнес-модели как местных, так и иностранных компаний, каждая группа компаний может получить конкурентные преимущества. Драйвером трансформации бизнес-модели выступает взаимодействие между глобальной и локальной деловой средой. Предлагают три стратегии трансформации бизнес-моделей компаний развивающихся стран.

1. **Займствование (adoption)** (Mihalache, Volberda, 2021, с. 206) – фирмы применяют новые способы создания ценности посредством простого копирования опыта других фирм, прежде всего из развитых стран мира. При этом элементы бизнес-моделей не подвергаются существенной модификации.

2. **Адаптация (adaptation)** (Mihalache, Volberda, 2021, с. 207) – компания вносит существенные нововведения в заимствованную бизнес-модель за счет собственных

ресурсов и имеющихся конкурентных преимуществ. Подразумевается не копирование известной бизнес-модели иностранных компаний, а совершенствование существующих в компании методов создания ценности, адаптация тех элементов, которые доказали свою эффективность на примере других предприятий. Как правило, национальные компании развивающихся стран заимствуют или адаптируют бизнес-модели транснациональных корпораций, разместивших в них свои филиалы.

3. Создание (creation) (Mihalache, Volberda, 2021, с. 207) – формирование новой бизнес-модели, которая в значительной степени отличается от имеющихся на развивающемся рынке и является инновационной для своей отрасли и для мировой экономики. Компания из развивающейся страны внедряет элементы новой бизнес-модели за счет собственных ресурсов либо посредством их покупки (трансфера) у иностранной компании в рамках стратегического альянса или других форм международного сотрудничества и кооперации. Инновации в бизнес-моделях связаны с необходимостью учета изменений факторов внешней среды, выражаются в новых способах создания ценностей для потребителей и партнеров.

Инновации в бизнес-модели могут включать изменения в продукте для лучшего удовлетворения нужд потребителя, новые технологии производства и управления, усиление маркетинговой ориентации, использование возможностей государственных программ поддержки бизнеса, совершенствование организационной структуры, повышение квалификации топ-менеджеров и др. Выбор бизнес-модели в развивающихся экономиках фокусируется на поиске факторов, которые позволяют увеличить поток доходов и результативность компании, при этом на первый план выходят стратегические приоритеты правительства, характеристики целевой аудитории, технологические инновации, возможности промышленности и смежных отраслей. Транснациональные корпорации помогают интегрировать местные предприятия в глобальную цепочку создания ценности, преодолеть поведенческие и культурные различия в менеджменте разных стран, сертифицировать продукцию по международным стандартам. Большинство ученых согласны с выводом о том, что инновационные бизнес-модели позволяют фирме повысить конкурентоспособность как на национальном, так и на глобальном рынке.

Бизнес-модели компаний развивающихся стран отличаются фокусом на размер, рыночную долю, в то время как западные предприятия стремятся получить наибольшую ценность через инновации и интеллектуальную собственность, социальную ответственность (Mihalache, Volberda, 2021, с. 219).

Ritter T., Lettl C. объединили основные взгляды на бизнес-модели в стратегическую схему (2017, с. 2). В результате, ими предложены шесть стратегий трансформации бизнес-модели, выбор которой зависит от ряда факторов внешней и внутренней среды организации:

- 1) сохранение статус-кво,
- 2) улучшение бизнес-модели,
- 3) дополнение существующей бизнес-модели новой,
- 4) синтез старой и новой бизнес-моделей,
- 5) переход к новой бизнес-модели,
- 6) уход с рынка.

В представленном исследовании анализируется связь между бизнес-моделью предприятия, его конкурентоспособностью и стратегией. Chikán (2008), Momaya K.S. (2019) подчеркивают влияние на конкурентоспособность отрасли (компании) условий для развития бизнеса в стране, а также факторов глобальной среды. Несмотря на высокую степень изученности проблем конкуренции, конкурентных преимуществ, научная дискуссия о содержании данных понятий продолжается (Скруг, 2021). Ряд ученых придерживаются мнения, что бизнес-модель может быть конкурентным преимуществом, отличным от позиции продукта на рынке (Gassmann, Frankenberger, Sauer, 2017, с. 48).

На основе анализа научной литературы авторами сформулированы положения, на которых базируется методология представленного исследования:

- Основными причинами роста внимания научной общественности к концепции бизнес-модели стали электронная коммерция, цифровизация экономики и общества в целом, увеличение роли компаний из развивающихся стран в глобальной промышленности.

- Сущность бизнес-модели заключается в формировании и доведении до потребителей ценностных предложений с использованием цифровых технологий, определении ресурсов и источников доходов, распределении задач между компанией и партнерами в цепочке создания ценности.

- Бизнес-модель рассматривается как конкурентное преимущество компании. При использовании одной и той же производственной технологии компании с различными бизнес-моделями, как правило, имеют разный доход. При этом прибыль компания может получить только в том случае, если ее продукты признаны рынком и пользуются спросом у потребителей.

- Доля рынка фирмы характеризует ценность ее продуктового предложения для покупателей, готовность оплачивать повторные покупки, с одной стороны, и формирование постоянного потока доходов фирмы, с другой стороны.

- Стратегия фирмы и бизнес-модель дополняют друг друга: стратегия дает ответ на вопрос, какие ценностные предложения компании уникальны, отличают ее от конкурентов в восприятии потребителей, а бизнес-модель обеспечивает достижение стратегических целей, прежде всего, посредством формирования цепочки создания ценности.

- Бизнес-модели подлежат постоянной трансформации вследствие изменения факторов внешней среды, что вынуждает компании экспериментировать со структурой бизнес-моделей и внедрять инновации, которые могут быть как внутренними, так и внешними (открытыми инновациями).

- Формируется новое направление в развитии концепции бизнес-модели, связанное с преодолением барьеров и разработкой стратегий трансформации бизнес-моделей, о чем свидетельствуют научные работы последних лет издания.

В научной литературе прослеживается ограниченное число исследований, посвященных бизнес-моделям компаний, происходящих из развивающихся стран и формирующихся рынков, к которым по методологии Международного валютного фонда относится Россия. Одна из классификаций стратегий трансформации бизнес-моделей предложена нидерландскими учеными Mihalache O.R. и Volberda H.W., которые в качестве основного фактора трансформации бизнес-моделей национальных компаний развивающихся стран рассматривают заимствование или адаптацию бизнес-моделей транснациональных корпораций, с которыми они конкурируют либо сотрудничают. Практически отсутствуют публикации, раскрывающие влияние иностранных компаний на конкурентоспособность отечественных предприятий именно на внутреннем, а не зарубежном рынке. Глубоко изучены вопросы конкуренции компаний развитых стран на рынках различных стран мира, но проблемы местных компаний и то, как им противостоять иностранным компаниям в своей стране, в научной литературе затрагиваются крайне редко. Теоретическая значимость представленного исследования заключается в тестировании ко-эволюционной концепции трансформации бизнес-моделей в развивающихся странах, поиске ответа на вопрос, как компании развивающихся стран и формирующихся рынков могут трансформировать свои бизнес-модели, чтобы не только выжить в условиях конкуренции с иностранными корпорациями, но и удержать долю рынка в своей стране, а в дальнейшем завоевать рынки зарубежных стран.

## **Идентификация проблемы: анализ российского рынка дорожно-строительной техники**

Производство дорожно-строительной техники может рассматриваться как один из критериев уровня технологического развития страны в силу значимости транспортной

инфраструктуры для любой экономики. С открытием российского рынка и приходом на него зарубежных компаний российские заводы были поставлены в условия международной конкуренции. С 1990 года прослеживается тенденция снижения объемов производства дорожно-строительной техники в России, в том числе и из-за возросших объемов импорта данных машин (Karustina, Korovina, Drevalev, 2021). Имеющиеся производственные мощности загружены только на одну треть, хотя степень износа дорожно-строительных машин составляет от 38 до 53% (Бутов, 2021, с. 4). Основной проблемой стало относительно низкое качество производимой дорожно-строительной техники по сравнению с европейскими и американскими машинами и высокие цены относительно китайских машинотехнических товаров. Российские покупатели дорожно-строительной техники могли выбирать машины различных ценовых категорий и соответствующего качества. Как отмечает Бутов А.М., сложно конкурировать с иностранными поставщиками, если не следовать мировым тенденциям развития отрасли (2021, с. 3). При этом государственная поддержка отечественных производителей дорожно-строительной техники существенно возросла с 2014 г., что свидетельствует о высокой значимости данной отрасли для экономического развития России. В структуре производства выделяют шесть сегментов в порядке убывания: экскаваторы, экскаваторы-погрузчики, бульдозеры, грейдеры, погрузчики фронтальные, катки. Импортная зависимость по экскаваторам – самому крупному сегменту рынка, превышает 75% по данным за 2021 год (Новоселов, 2022, с. 18).

Одной из основных тенденций рынка дорожно-строительной техники стал уход российских производителей вследствие усиления конкуренции с иностранными поставщиками. Данные по объему российского рынка дорожно-строительной техники в 2012-2020 годах представлены на рис. 2.

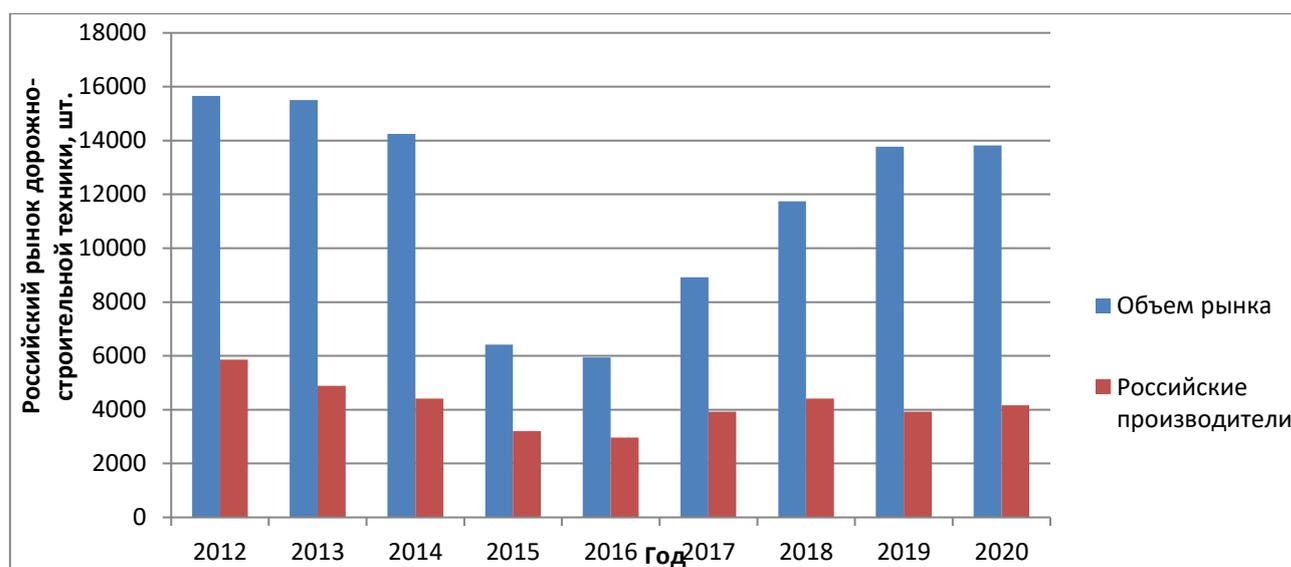


Рис. 2. Емкость российского рынка дорожно-строительной техники в 2012-2020 гг., шт.

*Источник:* составлено авторами по данным машиностроительного портала Экскаватор.ру ([www.exkavator.ru](http://www.exkavator.ru))

В 2020 году емкость российского рынка дорожно-строительной техники составила 88% от уровня 2012 года, в 2016 году – 38%. Основной причиной падения рынка в 2015-2016 гг. стало снижение импорта из-за обесценивания российского рубля, введения утилизационного сбора. По мнению Бутова А.М., российская продукция не может заменить импортную в достаточной мере (2021, с. 68). Более того, в 2019-2020 годах продолжилось вытеснение отечественных производителей дорожно-строительных машин. Крупнейшими импортерами в Россию до 2022 года были: Коматсу, Катерпиллар, Хитачи, Вольво, Бобкат, а также китайские компании XCMG, SHANDONG LINGONG, SHANTUI и др.

В 2021 году продажи дорожно-строительной техники в России выросли почти в полтора раза по сравнению с 2020 годом из-за отложенного спроса и преимущественно за счет импортного оборудования (Хафизова, 2022).

Российский рынок экскаваторов представлен преимущественно импортными машинами. Если в 1980 году российские заводы выпускали 26,5 тыс. экскаваторов в год, то в 2021 году это количество составило 3,4 тыс. Объемы производства погрузчиков за 40 лет снизились более чем в 20 раз. Данные по производству экскаваторов, погрузчиков и грейдеров в России в 1970-2021 годах представлены на рис. 3.

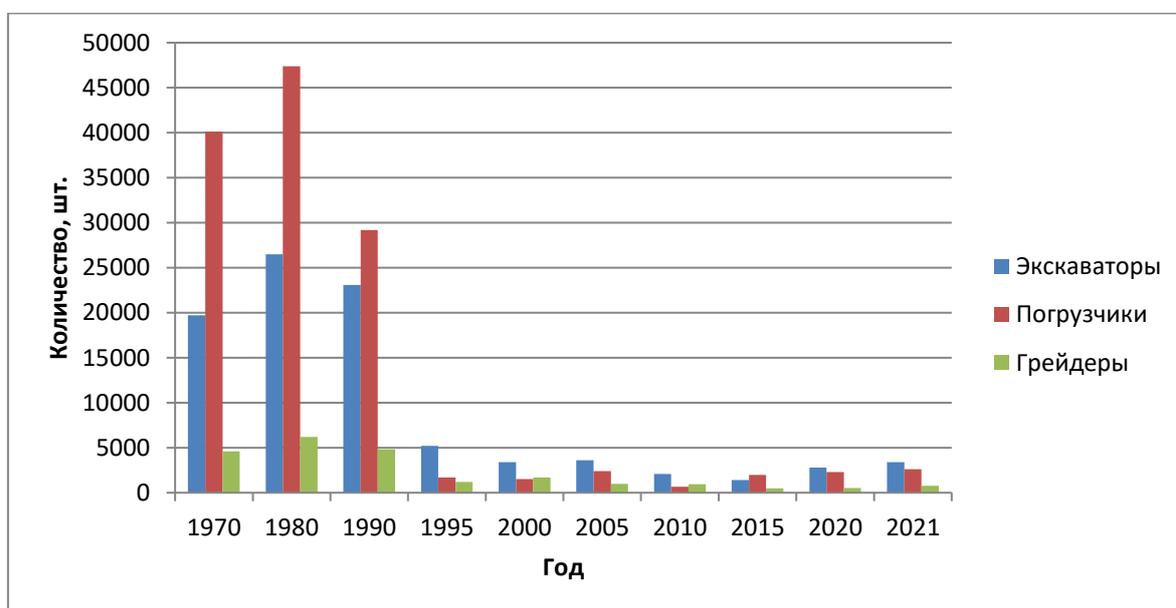


Рис. 3. Производство экскаваторов, погрузчиков и грейдеров в России в 1970-2021 гг., шт.

*Источник:* составлено авторами по данным Федеральной службы государственной статистики ([www.rosstat.gov.ru](http://www.rosstat.gov.ru))

Собственное производство почти в три раза меньше импорта, при этом более 80 % экскаваторов в России производят иностранные компании, открывшие сборочное производство. На экспорт идет менее 5 % произведенных в России экскаваторов (рис. 4).

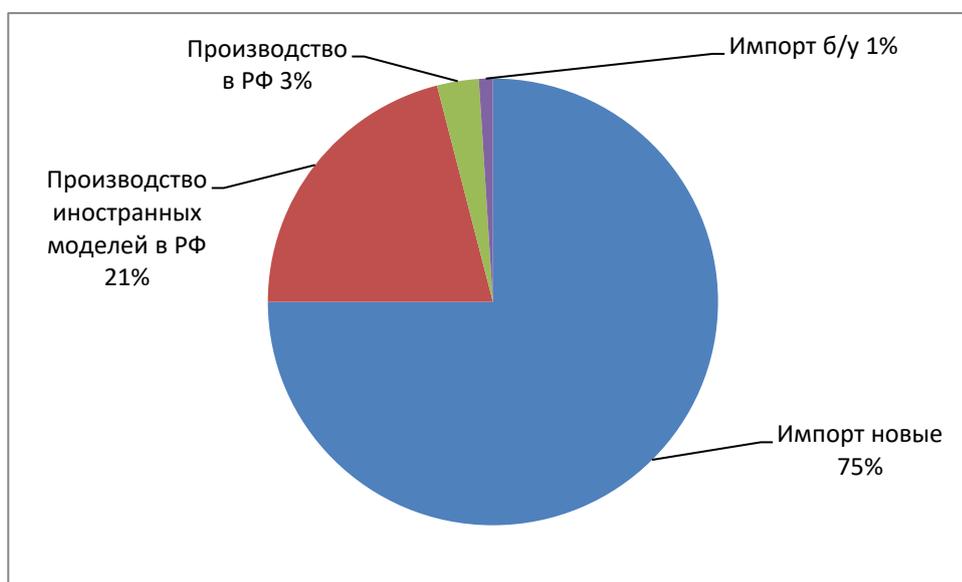


Рис. 4. Российский рынок экскаваторов в 2021 г., шт.

Источник: составлено авторами по (Новоселов, 2022)

Российский рынок погрузчиков также представлен импортными машинами (более 90 %). Отечественное производство почти в 25 раз ниже импорта, а на экспорт идет около 7 % собранной техники (рис. 5). Бутов А.М. отмечает неспособность российской отрасли в достаточной мере удовлетворить отечественного потребителя из-за узкого ассортимента и отставания по качеству технологических процессов (2021, с. 61). Доля отечественных машин в строительстве не превышает 15%.

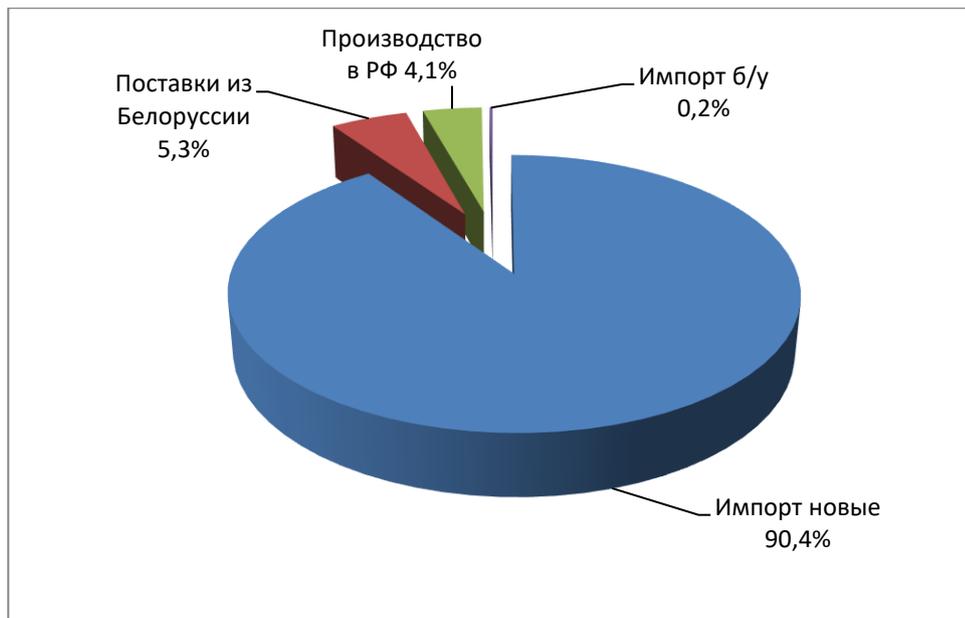


Рис. 5. Российский рынок погрузчиков в 2021 г., шт.

Источник: составлено авторами по (Новоселов, 2022)

С середины 1990-х годов по 2006 год основной объем фронтальных погрузчиков приходился на «Амкодор», но за последние 15 лет китайские поставщики существенно потеснили белорусского производителя. По итогам 2021 года доля Китая в общем объеме продаж погрузчиков в России составила 81%, а в импорте новых машин – 89% (Новоселов, 2022, с. 47). Китайские погрузчики заслужили доверие потребителей и вытеснили с российского рынка компании из развитых стран мира. Китай сделал большой рывок вперед и в 2017 году опередил США по объемам продаж дорожно-строительной техники в мире.

Российский рынок грейдеров, в отличие от рынков экскаваторов и погрузчиков, более чем на половину состоит из отечественных машин (рис. 6).

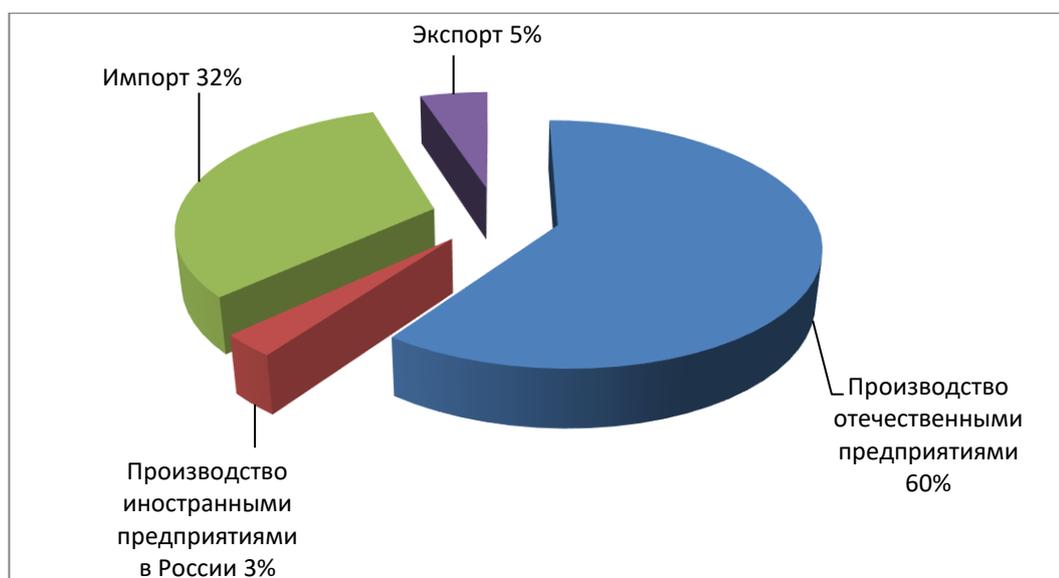


Рис. 6. Российский рынок грейдеров в 2021 г., шт.

Источник: составлено авторами по (Стройдормаш № 33, 2022)

В 2022 году продажи дорожно-строительной техники в первом полугодии сократились на 14,2%, при этом во втором квартале падение рынка составило 37,1%<sup>4</sup>. Основной причиной стало сокращение импорта из Европы в условиях экономических санкций. Одновременно за 10 месяцев 2022 года импорт бульдозеров, погрузчиков и экскаваторов из Китая вырос в 2 раза<sup>5</sup>, что свидетельствует о переориентации с европейских на китайских поставщиков спецтехники. В табл. 2 представлены данные по основным сегментам рынка за три квартала 2022 года.

Таблица 2

**Динамика производства и импорта важнейших видов дорожно-строительной техники за три квартала 2022 года, шт.**

	Импорт, новые			Производство иностранных моделей в РФ			Производство в РФ			Импорт, б/у		
	1-3 кв. 2021	1-3 кв. 2022	2021, / 2022, %	1-3 кв. 2021	1-3 кв. 2022	2021, / 2022, %	1-3 кв. 2021	1-3 кв. 2022	2021, / 2022, %	1-3 кв. 2021	1-3 кв. 2022	2021, / 2022, %
Экскаваторы полноповоротные	4020	6728	167%	1175	577	49%	182	176	97%	48	102	213%

<sup>4</sup> Продажи дорожно-строительной и спецтехники в России за 2-й квартал 2022 года сократились на 37,1% и на 14,2% за первое полугодие 2022 г. – Спецтехника и транспорт. – 2022. – № 05-06. – С. 42.

<sup>5</sup>Каких товаров из Китая Россия стала закупать больше в 2022 году. – РБК. – <https://www.rbc.ru/economics/22/11/2022/637b9c579a794728ba3726ae?> (доступ от 22.11.2022).

Погрузчики фронтальные	569 4	714 0	125 %	-	-		241	302	125 %	12	20	167 %
Автогрейдеры	505	566	112 %	110	1	0,9%	373	479	128 %	3	2	67%

Источник: составлено авторами по (Новоселов, 2022)

По расчетам авторов, доля импорта на рынке полноповоротных экскаваторов выросла за январь-сентябрь 2022 года до 90% с 75% за аналогичный период 2021 года. Импорт увеличился по всем сегментам дорожно-строительной техники, кроме экскаваторов-погрузчиков, ввоз которых из-за рубежа за три квартала 2022 года упал на 15,6% (Новоселов, 2022, с. 10). Следовательно, в условиях санкций, ухода иностранных производителей, зависимость от импорта существенно возросла.

Показатели доли рынка компаний-производителей дорожно-строительной техники в 2020 году представлены на рис. 7.

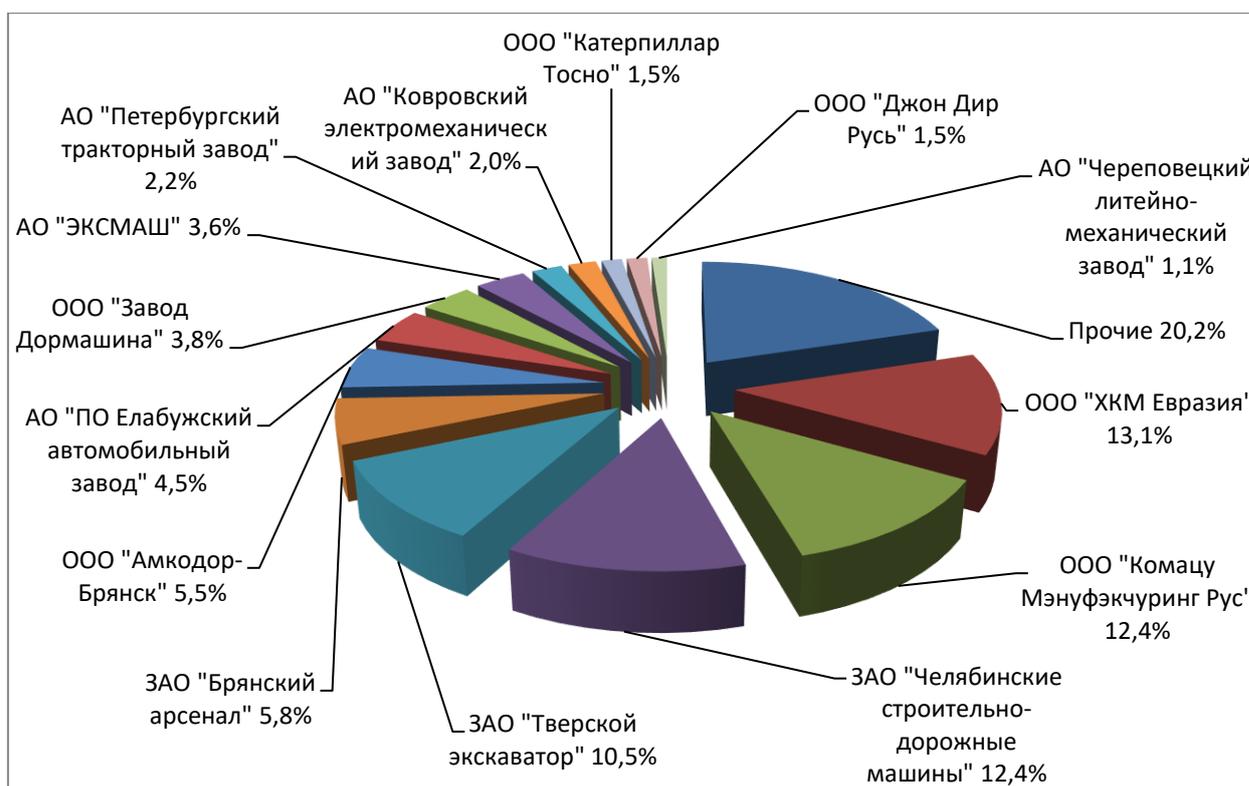


Рис. 7. Доля в продажах дорожно-строительной техники компаний – производителей в РФ в 2020 г., шт., в %

Источник: Составлено авторами по (СПАРК-Интерфакс; Росстат, год????; Экскаватор, год???)

ООО «Хитачи констракшн машинери» и ООО "Комацу Мэнүфэкчуринг Рус" – дочерние предприятия японских компаний – занимали более 25% российского рынка дорожно-строительной техники от общего объема продаж предприятиями отрасли в

России. Среди российских предприятий наибольшей конкурентоспособностью характеризуются ЗАО «Челябинские строительные машины» (объем продаж техники сопоставим с ООО "Комацу Мэнэфэчуринг Рус") и ЗАО «Тверской экскаватор». Примерно в два раза отстает от лидеров по доле рынка ЗАО «Брянский арсенал».

Российские предприятия вынуждены адаптироваться к новым конкурентным условиям. Рост импорта и сокращение национального производства подтверждают актуальность поиска направлений деятельности российских производителей, которые бы позволили повысить конкурентоспособность компании на рынке дорожно-строительной техники.

Научная проблема исследования связана с оценкой влияния международного сотрудничества с иностранными производителями на конкурентоспособность российских компаний на рынке дорожно-строительной техники, выбором стратегии трансформации их бизнес-моделей с целью усиления конкурентных позиций в отрасли.

### **Методология исследования**

Сформулирована гипотеза исследования: международное сотрудничество и партнерство с иностранными компаниями, применение элементов их бизнес-моделей повышают уровень конкурентоспособности российских производителей дорожно-строительной техники.

Для оценки влияния на конкурентоспособность международного сотрудничества и партнерства с иностранными компаниями предложено использовать однофакторный дисперсионный анализ (Analysis Of Variances, ANOVA).

Выбор показателей для проверки выдвинутой гипотезы осуществлен авторами исходя из элементов бизнес-модели, а также с учетом доступности показателей в открытых вторичных источниках информации. На основе ко-эволюционного подхода Mihalache и Volberda и исследований Третьяка О.А, Климанова Д.Е. авторами предложено для измерения конкурентоспособности компаний использовать показатель доли рынка. Многими учеными признается, что основным фактором прибыльности компании является ее рыночная доля. В частности, Buzzell R.D., Gale B.T., Sultan R.G.M. доказали наличие положительной корреляции между долей рынка и ROI (Return on Investment – возврат инвестиций) (1975). Чем выше доля рынка, тем больше норма прибыли. Данный тезис получил развитие в стратегической матрице Бостонской консалтинговой группы: рост – доля рынка, а также других матричных моделях в стратегическом менеджменте. Доля рынка может быть использована как комплексный показатель конкурентоспособности компании, поскольку отражает востребованность продукции компании целевыми сегментами потребителей и доходность ключевых видов деятельности.

Предложено учитывать тип международного сотрудничества и партнерства как фактор трансформации бизнес-моделей компании на развивающихся рынках. Выбрано три типа взаимодействия с иностранными компаниями: отсутствие сотрудничества, импорт деталей и компонентов, совместная производственная деятельность. Для применения однофакторного дисперсионного анализа использована система кодирования информации методом присвоения количественных значений различным типам международного сотрудничества и партнерства:

0 – отсутствие сотрудничества,

1 – импорт,

2 – совместная деятельность.

Важно отметить, что предлагаемый методический подход применим для сравнения конкурентоспособности компаний, относящихся к одному виду экономической деятельности, что обеспечивает корректность сравнения предложенных показателей.

Информационной базой послужили данные о производителях дорожно-строительной техники, работающих в Российской Федерации. Источниками информации являются справочно-информационная система СПАРК, Российский статистический ежегодник Росстата, данные Комитета производителей дорожно-строительной и спецтехники, Российской ассоциации производителей специализированной техники и оборудования, исследовательской компании ID-Marketing и машиностроительного портала Экскаватор.ру. Выбор данных ресурсов обусловлен возможностью получения объективной и достоверной информации.

Методический подход апробирован на данных о 17 крупнейших производителях дорожно-строительной техники в России. Среди них – 4 зарубежные компании, открывшие в РФ сборочное производство, и 13 местных производителей, большинство из которых имеют многолетнюю историю. Апробация методики проведена с использованием программного комплекса Statistical Package for the Social Science (SPSS).

На основе расчета показателей конкурентоспособности компании осуществляется выбор стратегий трансформации бизнес-моделей российских компаний.

## **Результаты**

С целью проверки гипотезы о том, что трансформация бизнес-моделей на основе международного сотрудничества и партнерства повышает уровень международной конкурентоспособности российских производителей дорожно-строительной техники, проведен однофакторный дисперсионный анализ (ANOVA).

Целью дисперсионного анализа является проверка статистической значимости разницы между средними значениями доли рынка для групп российских производителей

дорожно-строительной техники с разным типом международного сотрудничества. В процессе дисперсионного анализа проверяется нулевая гипотеза  $H_0$  об отсутствии разницы между средними.

Первичный анализ полученных данных с помощью метода описательной статистики показал нормальность распределения в каждой из трех групп компаний, следовательно, можно утверждать, что исследуемая выборка компаний достаточна для проведения дисперсионного анализа. Вывод о статистической значимости результатов исследования делается на основе значения показателя уровня значимости, который принимается равным 0,05%.

Проведенный критерий однородности дисперсий Ливиня со значимостью  $p = 0,029 < 0,05$  (табл. 3) показал, что дисперсии для каждой из групп различного типа международного сотрудничества (отсутствие сотрудничества, импорт, совместная деятельность) статистически достоверно не различаются. Следовательно, результаты ANOVA могут быть признаны корректными.

Таблица 3

#### Критерий Ливиня<sup>6</sup>

Критерий однородности дисперсий			
Доля рынка общая, %			
Статистика Ливиня	ст.св.1	ст.св.2	Знач.
5,181	2	10	0,029

Рассчитанный в результате анализа F-критерий (критерий Фишера) со значимостью  $p=0,029$  показывает, что разность между средней долей рынка в каждой из рассматриваемых групп статистически достоверна ( $p < 0,05$ ) (табл. 4).

Таблица 4

#### Результаты ANOVA<sup>7</sup>

Доля рынка, %					
	Сумма квадратов	ст.св.	Средний квадрат	F	Знач.
Между группами	139,609	2	69,805	5,133	0,029
Внутри групп	135,980	10	13,598		
Итого	275,589	12			

<sup>6</sup> Получено авторами в результате однофакторного дисперсионного анализа в SPSS. – это перенести под таблицу – Источник: расчеты авторов

<sup>7</sup> Получено авторами в результате однофакторного дисперсионного анализа в SPSS

Так как рассчитанное значение критерия Фишера  $F=5,133$  больше критического  $F_{кр}=4,10$  при заданных степенях свободы  $ст.св._1 = 2$  и  $ст.св._2 = 10$  и уровне значимости меньше  $0,05$ , то нулевая гипотеза отвергается. Анализ вариации доли рынка 17 производителей дорожно-строительной техники с использованием однофакторного дисперсионного анализа позволил установить, что тип международного сотрудничества и партнерства влияет на размер доли рынка компании.

Анализ методом описательных статистик показал, что низкие показатели доли рынка имеют компании, у которых отсутствует международное сотрудничество (среднее равно  $0,22\%$ ), средние показатели – у компаний, импортирующих продукцию ( $3,61\%$ ), и наиболее высокие доли рынка имеют компании с международным сотрудничеством (среднее значение  $8,25\%$ ) (табл. 5).

Таблица 5

**Описательные статистики доли рынка групп российских производителей дорожно-строительной техники с разным типом международного сотрудничества<sup>8</sup>**

Тип международного сотрудничества	Кол-во	Среднее	Стандартное отклонение	Стандартная ошибка	95% доверительный интервал для среднего		Min	Max
					Нижняя граница	Верхняя граница		
Отсутствие сотрудничества	3	0,2200	0,20664	0,11930	-0,2933	0,7333	0,05	0,45
Импорт	4	3,6125	1,17571	0,58785	1,7417	5,4833	2,49	4,73
Совместная деятельность	6	8,2500	5,13317	2,09561	2,8631	13,6369	1,36	15,37
Итого	13	4,9700	4,79226	1,32913	2,0741	7,8659	0,05	15,37

Гипотеза о влиянии транснациональных корпораций на конкурентоспособность российских предприятий подтверждена.

ЗАО «Брянский арсенал», ЗАО «Тверской экскаватор», ЗАО «Челябинские строительно-дорожные машины» с начала 2000-х импортируют основные узлы для машин, такие как мосты, коробки передач, двигатели, гидравлику. С 2010 до 2019 года данные заводы развивались в составе российско-американского совместного предприятия RM-Terex (Russian Machines – Terex), а с 2019 года из-за американских санкций против основного акционера концерна заводы перешли в состав холдинга UMG – Объединенную машиностроительную группу, куда входит также АО «ЭКМАШ». За это время они смогли привлечь крупные иностранные инвестиции и частично внедрить в свое производство западные технологии. АО «ПО Елабужский автомобильный завод» с 2011 года производит

<sup>8</sup> Получено авторами в результате однофакторного дисперсионного анализа в SPSS

машины марок Tarsus и Bobcat по лицензии из машинокомплектов турецкого завода Cukurova Makina. АО «Череповецкий литейно-механический завод» с 2010 года собирает машины белорусской марки «Дорэлектромаш». ООО «Амкодор-Брянск» является заводом, входящим в белорусский холдинг «Амкодор», собирает машины, разработанные белорусскими конструкторами, закупая импортные комплектующие. В таблице 6 представлена информация об иностранных компаниях, производивших дорожно-строительную технику на территории России.

Таблица 6

#### Иностранные производители дорожно-строительной техники в России

Предприятие	Этапы развития
ООО «Джон Дир Русь», США	1880 – первые поставки в Россию 2005 – завод в Оренбурге 2010 – завод в Домодедово 2022 – объявил об уходе из России
ООО «Хитачи констракшн машинери Евразия», Япония	1978 – первые поставки в Россию 1982 – первое официальное представительство в России 2013 – завод в Тверской области 2022 – остановил завод и поставки в Россию
ООО «Комацу мэнуфэкчуринг рус», Япония	1968 – первые поставки в Россию 1971 – первое официальное представительство в России 2010 – завод в Ярославской области 2022 – остановил завод и поставки в Россию, но полностью уходить пока не планирует
ООО «Катерпиллар Тосно», США	1973 – офис в Москве 2000 – завод в Тосно (под Санкт Петербургом) 2022 – остановил завод и поставки в Россию, директором назначен россиянин

*Источник:* составлено авторами по данным официальных сайтов компаний (перечислить как положено)

Результаты расчетов показывают, что удержали свои рыночные позиции те российские предприятия, которые в производстве своих машин используют зарубежные технологии и импортные комплектующие. В табл. 7 представлены стратегии трансформации бизнес-моделей российских производителей.

Таблица 7

#### Стратегии трансформации бизнес-моделей российских производителей дорожно-строительной техники

Стратегии трансформации бизнес-моделей	Российские производители дорожно-строительной техники
Стратегия заимствования	ООО «СпецДорМаш» ООО «Брянский торговый дом Ирмаш» ООО «ЛЭКС»

Стратегия адаптации	АО «Петербургский тракторный завод» АО «Ковровский электромеханический завод» АО «ПО Елабужский автомобильный завод» АО «Череповецкий литейно-механический завод» ООО «Завод Дормашина» АО «ЭКСМАШ» ООО «Амкодор-Брянск»
Инновационная стратегия	ЗАО «Тверской экскаватор» ЗАО «Челябинские строительные-дорожные машины» ЗАО «Брянский арсенал»

*Источник:* составлено авторами

Многие российские производители были вынуждены полностью прекратить производство дорожно-строительной техники в условиях жесткой конкуренции с иностранными поставщиками. Стратегии импорта и производство по лицензии позволяют предприятиям конкурировать, а по некоторым позициям даже опережать на отечественном рынке мировых лидеров благодаря конкурентному соотношению цены и качества продукции.

### **Заключение**

Получен вывод о том, что на стратегии российских производителей дорожно-строительной техники в долгосрочной ретроспективе в значительной степени повлияло открытие национального рынка для иностранной конкуренции и сотрудничество с международными компаниями. В условиях ухода иностранных компаний из России в 2022 году, с одной стороны, российские производители дорожно-строительной техники получают возможность увеличить продажи и долю на рынке. Однако сокращение иностранных инвестиций и прекращение трансфера передовых зарубежных технологий грозит наращиванием технологического отставания от мировых лидеров отрасли.

Авторами определены стратегии трансформации бизнес-моделей для исследуемых предприятий на российском рынке дорожно-строительной техники. Наиболее успешной стала инновационная стратегия, совмещающая элементы бизнес-моделей российских предприятий и иностранных партнеров, прежде всего, в части усовершенствования ценностного предложения, улучшения качественных характеристики продукции и расширения ассортимента. Стратегия адаптации бизнес-моделей компаний к условиям внешней среды и усилившейся конкуренции с транснациональными корпорациями позволила улучшить структуру затрат и качество техники за счет импорта деталей и комплектующих. Те российские компании, которые имеют относительно сильные позиции на рынке, внесли изменения на основе собственного опыта в бизнес-модель иностранного партнера по совместному предприятию. Локализация производства зарубежных машин на

российском рынке способствовала повышению международной конкурентоспособности компаний из смежных отраслей, которые должны были соответствовать определенному уровню, чтобы стать поставщиками для иностранных компаний. Однако в современных условиях данный процесс приостановлен, что привело к падению выпуска дорожно-строительной техники на территории РФ в 2022 году примерно в два раза.

Российским предприятиям целесообразно сочетать подход с ориентацией на рост рыночной доли с инновационным подходом, ориентированным на предложение более высокой ценности своей продукции для потребителей. В текущих геополитических условиях партнерство с иностранными компаниями российским предприятиям выгодно налаживать в том случае, когда они получают конструкторские разработки, современные технологии, качественные комплектующие от транснациональных корпораций. Достигнув международного уровня конкурентоспособности, российские производители дорожно-строительной техники смогут не только успешно конкурировать в России, но и выходить со своей продукцией на зарубежные рынки, что соответствует государственной стратегии расширения несырьевого экспорта.

## Список литературы

### ОФОРМИТЬ В АПА стиле, примеры указаны на сайте

Бутов А.М. *Рынок дорожно-строительных машин*. Центр развития. Высшая школа экономики. 2021. 89 с. [Рынок дорожно-строительной техники \(hse.ru\)](https://hse.ru)

Бушуева Л.И., Афанасьев В.Б. Комплексный подход к управлению организационным развитием промышленных предприятий в условиях экономических санкций // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. 2022. Т. 2. Вып. 2. С. 227–235. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-2-227>.

Капустина Л.М., Изакова Н.Б., Коровина Е.И. (2021). Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия // *Управленческий учет*. № 12-2. С. 394-403.

Климанов Д.Е., Третьяк О. А. (2014). Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции // *Российский журнал менеджмента*. Т. 12, № 3. С.107-130.

Новиков И. Уход иностранных компаний из России: что дальше? – [https://www.anti-malware.ru/analytics/Technology\\_Analysis/Foreign-companies-left-Russia-whats-next](https://www.anti-malware.ru/analytics/Technology_Analysis/Foreign-companies-left-Russia-whats-next) (доступ от 05.10.2022).

Новоселов В. Есть рекорд! Российский рынок полноповоротных экскаваторов // *СТТ Digest – Строительная техника и технологии*. 2022. № 2. С. 16-21.

Новоселов В. Сломала ли рынок специальная военная операция? Производство и импорт дорожной и строительной техники в 2022 году// *СТТ Digest. Строительная техника и технологии*. 2022. № 6. С. 6-15.

Новоселов В. Строительная техника номер один. Российский рынок фронтальных погрузчиков // *СТТ Digest – Строительная техника и технологии*. № 4. 2022. С. 44-49.

Орехова С.В., Мисюра А.В., Баусова Ю.С. (2020). Стратегия vs. бизнес-модель: эволюция и дифференциация // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. № 3. С. 160-181.

Перская В.В., Хаиров Б.Г., Дуля К.А. (2020). Оценка влияния эффекта страны происхождения на конкурентоспособность отечественных товаров на международном рынке // *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. № 1 (33). С. 49-52.

Пинье И., Остервальдер А. (2010). *Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора*. М.: «Альпина Диджитал» (Сколково). – 257 с.

Полтерович В.М. (2022). Еще раз о том, куда идти: к стратегии развития в условиях изоляции от Запада // *Журнал Новой экономической ассоциации*. № 3 (55). С. 238-244. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-55-3-17.

Скруг В.С. (2021). Формирование конкурентных преимуществ в рамках различных подходов к управлению конкурентоспособностью (на примере ОАО «Белгородский завод РИТМ») // *Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова*. № 3 (117). С 157-167.

Третьяк О.А., Климанов Д.Е. (2016). Новый подход к анализу бизнес-моделей // *Российский журнал менеджмента*. № 14 (1). С. 115-130.

Хафизова Е. Сдерживающие факторы и драйверы роста рынка ДСТ. Кто возьмет верх? – Спецтехника и транспорт. 11.04.2022. <https://spec-technika.ru/2022/04/sderzhivajushhie-factory-i-drajvery-rosta-rynka-dst-kto-vozmeh-verh/>

Ahuja G., Novelli E. (2016). Incumbent Responses to an Entrant with a New Business Model: Resource Co-Deployment and Resource Re-Deployment Strategies. *Advances in Strategic Management*, vol. 35, pp. 125-153. DOI: 10.1108/S0742- 332220160000035006.

Buzzell R.D., Gale B.T., Sultan R.G.M. (1975) Market Share – a Key to Profitability. *Harvard Business Review*. January. <https://hbr.org/1975/01/market-share-a-key-to-profitability>

Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, vol. 43, pp. 195-215. DOI:10.1016/j.lrp.2010.01.004.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.010

Chikán A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, vol. 18, pp. 20-29.

Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*; Cambridge, vol. 55 (Winter 2014), pp. 1-12.

Gassmann O., Frankenberger K., Sauer R. (2017). A primer on theoretically exploring the field of business model innovation. *The European Business Review*. January 20. <https://www.europeanbusinessreview.com/a-primer-on-theoretically-exploring-the-field-of-business-model-innovation/>.

Giordano B., Jones O. (2020). Family Entrepreneurial Teams: The Role of Learning in Business Model Evolution. *Academy of Management Proceedings*. Vol. 52, no. 3, pp. 267-293. <https://doi.org/10.1177/1350507620934092>.

Ismail M. H., Khater M., Zaki M. (2018). *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?* Working Paper · January 2018. DOI: 10.13140/RG.2.2.36492.62086.

Kane G.C. et al. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*. vol. 14, pp. 1-25.

Kapustina L., Korovina E., Drevalev A. (2021). Competitiveness of companies in the Russian market of road construction machinery. *AIP Conference Proceedings* 2389, 030006. <https://doi.org/10.1063/5.0063602> Published Online: 23 September 2021.

Mihalache O.R., Volberda H.W. (2021). Business model innovation in transforming economies: a co-evolutionary perspective for a global and digital world. *Management and Organization Review*, vol. 17, no. 2, pp. 202-225. DOI: 10.1017/mor.2021.14.

Momaya K.S. (2019). The Past and the Future of Competitiveness Research: A Review in an Emerging Context of Innovation and EMNEs. *International Journal of Global Business and Competitiveness*, vol. 14, pp. 1-10.

Ni, G.; Xu, H.; Cui, Q.; Qiao, Y.; Zhang, Z.; Li, H.; Hickey, P.J. (2021). Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, vol. 13, No1. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010176>.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Ritter T., Lettl C. (2017). The wider implications of business-model research, *Long Range Planning*, 1-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.005>.

Ross J. et al. (2016). *Designing digital organizations*. Center for Information Systems Research. <https://publikationen.reutlingen-university.de/frontdoor/index/index/docId/1092>.

Timmers P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets* 8 (2): 3–8

Veit D., Clemons E., Benlian A., Buxmann P., Hess T., Kundisch D., Leimeister J. M.,

Loos P., Spann M. (2014). Business Models. *Business & Information Systems Engineering*, vol. 6, no. 1.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37 (4), 1019-1042. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>

## References

Butov A.M. The road and construction machinery market. Development Center. Higher School of Economics. 2021. 89 p. [РЫНОК дорожно-строительной техники \(hse.ru\)](#)

Bushueva L.I., Afanasyev V.B. An integrated approach to managing the organizational development of industrial enterprises in the conditions of economic sanctions //Corporate governance and innovative development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2022. Vol. 2. Issue. 2. pp. 227–235. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-2-227>.

Kapustina L.M., Izakova N.B., Korovina E.I. (2021). Managing the competitiveness of an industrial enterprise // Management accounting. No. 12-2. pp. 394-403.

Klimanov D.E., Tretyak O. A. (2014). Business models: the main directions of research and the search for a meaningful foundation of the concept // Russian Journal of Management. Vol. 12, No. 3. pp. 107-130.

Novikov I. Departure of foreign companies from Russia: what's next? – [https://www.anti-malware.ru/analytics/Technology\\_Analysis/Foreign-companies-left-Russia-whats-next](https://www.anti-malware.ru/analytics/Technology_Analysis/Foreign-companies-left-Russia-whats-next) (access from 05.10.2022).

Novoselov V. There is a record! The Russian market of full-turn excavators // CTT Digest – Construction Equipment and Technologies. 2022. No. 2. pp. 16-21.

Novoselov V. Did a special military operation break the market? Production and import of road and construction equipment in 2022 // CTT Digest – Construction Equipment and Technologies. 2022. No. 6. pp. 6-15.

Novoselov V. Construction machine number one. The Russian market of front loaders // CTT Digest – Construction Equipment and Technologies. 2022. No. 4. pp. 44-49.

Orekhova S.V., Misyura A.V., Bausova Yu.S. (2020). Strategy vs. Business Model: Evolution and Differentiation // Bulletin of the Moscow University. Series 6. Economics. No. 3. pp. 160-181.

Perskaya V.V., Khairov B.G., Dulya K.A. (2020). Assessment of the impact of the country of origin effect on the competitiveness of domestic goods on the international market // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies. No. 1 (33). pp. 49-52.

Pinier I., Osterwalder A. (2010). Building business models. The table book of the strategist and innovator. M.: "Alpina Digital" (Skolkovo). – 257 p.

Polterovich V.M. (2022). Once again about where to go: towards a development strategy in isolation from the West // Journal of the New Economic Association. No 3 (55). pp. 238-244. DOI: 10.31737/2221-2264-2022-55-3-17.

Skrug V.S. (2021). Formation of competitive advantages within the framework of various approaches to competitiveness management (on the example of OJSC Belgorod Plant RHYTHM) // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. No. 3 (117). pp. 157-167.

Tretyak O.A., Klimanov D.E. (2016). A new approach to business model analysis // Russian Journal of Management. No. 14 (1). pp. 115-130.

Khafizova E. Restraining factors and drivers of DST market growth. Who will take over? – Special equipment and transport. 11.04.2022. <https://spec-technika.ru/2022/04/sderzhivajushhie-factory-i-drajvery-rosta-rynka-dst-kto-vozmeh-verh/>.