

## РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

© 2016 Абрамов Виктор Иванович  
доктор экономических наук

Институт прикладных информационных технологий  
115409, г. Москва, Каширское шоссе, д. 43, корп. 1

© 2016 Алоян Геворк Камоевич

© 2016 Зубков Александр Сергеевич

Самарский государственный экономический университет  
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141

E-mail: iwvtvgb@gmail.com

Рассматриваются факторы, способствующие разработке и внедрению результативных бизнес-моделей на основе инноваций, так как их создание играет важную роль в управлении компанией и в повышении ее конкурентоспособности. Акцент делается на необходимости совершенствования системы управления в организациях путем внедрения современных управленческих и производственных технологий, разработки более эффективной бизнес-модели компании.

*Ключевые слова:* инновации, система управления, управленческие, производственные технологии.

Бизнес-модель на основе инноваций - это уникальный способ ведения бизнеса путем использования инновационного подхода в совершенствовании ее компонентов и их взаимосвязей, являющегося источником конкурентных преимуществ и долгосрочной прибыли выше среднеотраслевого уровня.

Бизнес-модели на основе инноваций появляются, когда фирмы применяют новый подход в коммерциализации их базовых ресурсов (активов). Суть стратегии сегодняшней фирмы - это создавать данные ресурсы, управлять ими и постоянно их адаптировать в соответствии с изменениями предпочтений клиентов (так как это компонент, генерирующий доходы) и поставщиков (так как это компонент, генерирующий расходы)<sup>1</sup>.

Немаловажную роль в создании бизнеса на основе инноваций играет научная деятельность, благодаря которой создаются новые технологии, требующие новых бизнес-моделей.

Компании с бизнес-моделью на основе инноваций стремятся создать информационную сеть, которая позволит им непрерывно получать информацию, чтобы предвидеть социально-экономические сдвиги<sup>2</sup>.

Бизнес-модели на основе инноваций также формируют новые рынки потребителей в сотрудничестве с другими фирмами.

На сегодняшний день роль и значимость бизнес-модели на основе инноваций растет, так как она обеспечивает более высокие конкурентные преимущества, является источником новой добавленной стоимости. Многие компании добились больших успехов, внедряя новинки в экономическую модель. Инновационная бизнес-модель дохода создается путем перестройки предложения (продукта/услуги) и/или внедрения новых моделей ценообразования. Бизнес-модель на основе инноваций в компании опирается также на инновации, которые играют роль в сети создания стоимости путем расширения/изменения деятельности предприятия и его связей с работниками, поставщиками, клиентами и др., а также на возможности активов.

М. Гербер считает, что в процессе развития бизнеса лежат три компонента - инновации, количественная оценка и порядок.

Инновации - это механизм, позволяющий компаниям создать индивидуальность и идентифицировать их в сознаниях потребителей.

Под количественной оценкой подразумевается выраженный в цифровом значении результат от внедрения какого-либо нововведения.

М. Гербер приводит правила успешной модели:

- модель должна предоставлять ценность для клиентов, работников, поставщиков и других участников бизнеса, мотивируя их;

- с помощью модели можно будет управлять сотрудниками с минимальной квалификацией;
- модель будет способствовать безупречному порядку;
- все функции будут задокументированы в руководствах;
- модель будет представлять клиентам одни и те же ожидаемые результаты;
- в модели будут постоянно требовать использования унифицированных цветов, форм, а также кодирования оборудования<sup>3</sup>.

Д. Тиис отмечает, что существуют критерии, помогающие определить создание хорошей бизнес-модели. Хорошая бизнес-модель формирует привлекательную пропозицию ценностей для покупателей, позволяет установить преимущественную структуру затрат и рисков, а также дает возможность бизнесу, предоставляющему и производящему продукцию, оставлять значительную часть прибыли у себя<sup>4</sup>.

Критерии имеют две формы: критерии использования продукта покупателем и рекламируемые критерии. Уникальность, созданная для удовлетворения критериев использования продуктов, представляет ценность для покупателя, а соответствие рекламируемым критериям реализует эту ценность.

М. Сако и Д. Тиис утверждают, что самого инновационного продукта для бизнеса недостаточно, еще нужна его коммерциализация<sup>5</sup>.

Для успешного ведения бизнеса необходимо строить удачные бизнес-модели, которые могут включать такие компоненты, как:

- стержневая стратегия, включающая четко сформулированную миссию - основу для дифференциации, фокус продукта/рынка;
- стратегические ресурсы (стержневые компетенции и стратегические активы) и партнерская сеть (поставщики, партнеры и прочие ключевые связи);
- клиентский интерфейс (целевые клиенты, методы удовлетворения и предоставления сопровождающих услуг, ценовая структура).

Разработка бизнес-модели на основе инноваций близка к концепции управления по целевой себестоимости, называемой “таргет-костинг”, с помощью которой контролируются операционные затраты на стадии разработки продукта, благодаря чему весь производственный процесс приобретает инновационный характер.

В последнее время наблюдается тенденция роста бизнес-моделей, предоставляющих не только произведенный продукт, но и сопутствующие к нему сервисные услуги на всех этапах потребительского цикла, которые требуют меньше инвестиционных затрат, а также повышают значимость ценности для потребителя и обеспечивают дополнительный поток доходов.

В компаниях Запада появляются “сервитизированные” бизнес-модели, в которых поставщики ценности оказывают дополнительные услуги, позволяющие решить проблемы:

- сервис, ориентированный на продукт (техническое обслуживание, ремонт, обучение и консультирование);
- сервис, ориентированный на пользователя (лизинг, аренда);
- сервис, ориентированный на результат (аутсорсинг)<sup>6</sup>.

Развитие “сервитизированных” бизнес-моделей дает следующие преимущества потребителю:

- уменьшение сроков простоя производственных компаний в связи с поломкой оборудования;
- сокращение штата сотрудников обслуживающих цехов;
- снижение инвестиционных рисков в течение жизненного цикла оборудования путем их разделения между производителями и потребителями оборудования.

Организациям предстоит выбор из трех возможных вариантов интеграции в бизнес-пространство:

- интеграция аутсорсингового типа;
- интеграция инсорсингового типа;
- интеграция виртуального типа.

При интеграции аутсорсингового типа компании оставляют себе стержневые компетенции, а остальное передают на аутсорсинг.

Организационные инновации являются одним из способов создания бизнес-моделей на основе инноваций путем разработки стратегии расширения границ компании. Одна из особенностей нынешних бизнес-моделей - это открытость, вовлечение покупателей в процесс проектирования ценности. С экономической точки зрения новые бизнес-модели непривлекательны, так как требуют дополнительных инвестиций и активов, которых у фирмы может не быть в наличии. По нашему мнению, главное в управлении бизнес-моделью

является сохранение баланса между стабильностью и развитием, инновациями и рисками.

Компании с бизнес-моделью на основе инноваций должны отвечать следующим критериям:

- приносить прибыль выше среднеотраслевого уровня для всех заинтересованных в ее деятельности субъектов.

- повышать рыночную стоимость компании;
- не менее 2,5 % совокупного дохода направлять на научные исследования и разработки, приносящие результаты в виде запатентованных изобретений, новых брендов.

Бизнес-модель на основе инноваций может быть конкурентным преимуществом.

Компании могут достичь конкурентного преимущества, став лидерами в издержках. Для этого им необходимо предпринимать следующие шаги:

- выявить соответствующую цепочку создания стоимости и привязать к ней затраты и активы, причастные к ней;

- определить драйвера затрат по каждому виду деятельности и пути их взаимодействия;

- проанализировать цепочку создания стоимости конкурентов;

- изучить соответствующие затраты конкурентов и источники, создающие различия;

- разработать стратегию, направленную на снижение соответствующих затрат, или перестроить цепочку создания стоимости;

- элиминировать отрицательный эффект снижения затрат на дифференциацию;

- проверить устойчивость стратегии лидерства в издержках.

Другой путь - это использование в деятельности компании "открытых инноваций". Открытая бизнес-модель - это бизнес-модель компании, которая в осуществлении деятельности опирается на инновации других компаний. При открытых бизнес-моделях проблема создания необходимой ценности решается сетью партнеров.

Для достижения конкурентного преимущества компании должны использовать анализ цепочки создания ценности. Применяя данный инструмент, они могут создать основу для дифференциации, снизить свои затраты и рассмотреть компанию с точки зрения ее стратегических компонентов.

Компания обретает конкурентное преимущество, если делает каждую из видов стратегической деятельности эффективней и лучше, чем ее

конкуренты. Кроме того, компания обычно является частью более большой системы создания ценности и может улучшить результаты своей деятельности, если сумеет организовать эффективно работу с поставщиками и создать свои каналы дистрибуции.

В целях успешного роста компании должны учитывать атрибуты, включающие:

- видение, нацеленное на рост;

- планирование роста;

- приверженность к росту;

- вступление в стратегические альянсы;

- географическое расположение, способствующее получению новых знаний. Необходимо учитывать, что ключом к успешному росту также являются разработка и внедрение новых продуктов.

Для успешного ведения бизнеса следует использовать такой инструмент менеджмента, как ключевые факторы успеха. Их применение позволит компаниям сконцентрироваться на развитии главных аспектов своего бизнеса. Определение и управление этими контролируемыми переменными способствуют получению конкурентных преимуществ.

Успешная бизнес-модель должна предлагать ценность, которая не производится конкурентами. Для создания новой бизнес-модели необходимо выявлять потребности больших групп потребителей, удовлетворение которых на данный момент обходится им слишком дорого или сложным способом. Ценность создается бизнес-моделью, которая отвечает приоритетам (потребностям) покупателей.

Алгоритм проектирования бизнес-модели на основе инноваций состоит:

- из определения целей организации;

- диагностического этапа;

- планируемого этапа;

- организационного этапа;

- реализации плана построения новой бизнес-модели;

- контрольного этапа.

Факторами, способствующими возникновению бизнес-моделей на основе инноваций, являются глобализационные тенденции, стирающие границы между странами и регионами, экономический климат и промышленные преобразования, изменчивость условий поставщиков и др.

С развитием общества возникают новые потребности и новые группы потребителей, разра-

батываются новые технологии, новые виды обслуживания и информационные системы, появляются новые товары, развиваются новые каналы их распределения.

Существуют факторы, препятствующие созданию бизнес-моделей:

- реализация бизнес-модели может потребовать систем, процессов и активов, которые трудно приобрести;

- существует степень непроницаемости бизнес-модели, затрудняющая воспроизведение ее конкурентами;

- имеются уникальные ресурсы, такие как бренд, организационная система, сеть партнеров, которые требуют больших затрат и не так легко копируемы.

А. Сливоцки и Д. Моррисон считают, что трения, неэффективность и несоответствие между цепочками сети создания ценности - фактор, требующий изменения бизнес-модели<sup>7</sup>.

Основными приоритетами при создании организаций с эффективной бизнес-моделью могут стать:

- создание тесных отношений с потребителями и поставщиками, которые позволят повысить эффективность бизнес-модели и ее конкурентоспособность;

- построение и развитие стратегических партнерских отношений с организациями с целью восполнения недостающих компонентов бизнес-модели, что позволит обеспечить приближение технико-технологического уровня компаний к уровню мировых конкурентоспособных компаний;

- формирование интеграционных механизмов взаимоотношений с компаниями аутсорсинговых услуг с целью повышения конкурентоспособности стержневых компетенций;

- повышение конкурентоспособности за счет партнерства с сильнейшими зарубежными компаниями в сети создания ценности, что обеспечит импорт экономического роста;

- расширить каналы сбыта, что будет способствовать осуществлению совместного маркетинга и совместных инноваций.

Сотрудничество конкурентов позволит:

- расширить емкость существующих рынков;

- создать новые рынки;

- эффективно использовать ресурсы;

- улучшить конкурентные позиции фирм.

Конкурирующие компании могут построить более прибыльную бизнес-модель, повысить синергетический эффект и в будущем инновационную активность.

Создание благоприятных условий для разработки и реализации инновационных бизнес-моделей позволит:

- находить новые подходы и пути решения задач инновационного развития;

- создавать условия для развития новых организационных форм их сотрудничества;

- развивать научные контакты, сотрудничество и обмен знаниями.

Организациям, реализующим бизнес-модели на основе инноваций, необходимо:

- повысить операционную эффективность за счет максимального использования внутренних источников ценности и упразднения элементов излишних затрат;

- повысить конкурентоспособность компании, восполнив недостающие компоненты бизнес-модели за счет внешних источников, т.е. путем улучшения взаимосвязей с партнерами.

<sup>1</sup> Вагин С.Г. Управление финансовыми потоками в неоднородных социально-экономических системах // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 109. С. 122-125.

<sup>2</sup> Suraeva M.O., Abuzyarova M.I., Khansevyarov R.I., Zhabin A.P. (2015) Passenger transport management methodology based on the econometric analysis of demand for transregional transportation in respect to the innovation economic development stage. *Modern Applied Science*, vol. 9, 5, pp. 177-196.

<sup>3</sup> Гербер М.Э. Малый бизнес: от иллюзий к успеху, возвращение к мифу предпринимательства. Москва, 2005. С. 284.

<sup>4</sup> Teece D.J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning. *Elsevier Ltd*, 43, pp. 172-194.

<sup>5</sup> См.: Sako M. (2012) Business Models for Strategy and Innovation. *Management Studies at Said Business School, University of Oxford, U.K.*, pp. 111-118; Teece D.J. Op. cit.

<sup>6</sup> Сураева М.О., Жабин А.П., Герасимов Б.Н. К вопросу об организации корпоративного управления в условиях формирования инновационной экономики // Вопросы экономики и права. 2015. № 2. С. 88-93.

<sup>7</sup> Slywotzky A.J., Morrison D.J. (2000) Pattern thinking: A strategic shortcut. *Strategy & Leadership*, 28 (1), p. 14.

Поступила в редакцию 05.05.2016 г.