

УДК 330.342

Е. А. Попов

Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
Пермь, e-mail: mingall@pstu.ru

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Ключевые слова: инновационные бизнес-модели, бизнес-процессы, факторы бизнес-моделирования, границы изменений, эффективность деятельности компаний.

Разработка и применение бизнес-моделей как элемента стратегического менеджмента широко распространено в современной практике корпоративного управления. При этом в условиях резкого изменения методов конкуренции в направлении усиления значимости ценностных предложений и трансформации концептуальных подходов к управлению бизнесом необходимость адекватного новым требованиям бизнес-моделирования существенно возрастает. В статье проведен анализ факторов и условий внедрения инноваций в традиционные бизнес-модели, а также развития инновационного бизнес-моделирования. Выделены причины применения инноваций в традиционных бизнес-моделях и направления их реализации. Определены границы внедрения инноваций в бизнес-модели в целом, в отдельные бизнес-процессы, а также в систему взаимосвязанных бизнес-процессов. Проанализировано влияние ключевых факторов на создание и успешную реализацию инновационных бизнес-моделей. Выявлено, что инновационные бизнес-модели имеют универсальный характер и могут применяться на любых стадиях жизненного цикла компании. По результатам анализа сделан вывод о необходимости более широкого внедрения инновационных бизнес-моделей в современной практике ведения бизнеса любых отраслей и сфер деятельности.

Е. А. Попов

Perm National Research Polytechnic University, Perm, e-mail: mingall@pstu.ru

FEATURES OF DEVELOPING INNOVATIVE BUSINESS MODELS OF COMPANIES IN MODERN CONDITIONS

Keywords: innovative business models, business processes, business modeling factors, boundaries of change, company performance.

The development and application of business models as an element of strategic management is widespread in modern corporate governance practice. The importance of business modeling, adequate to the new requirements of competition, increases significantly in the context of a sharp change in the methods of competition. Increasing the value of value propositions and transforming conceptual approaches to business management require the development of new business models. The article analyzes the factors and conditions for introducing innovations into traditional business models, as well as the development of innovative business modeling. The reasons for the application of innovations in traditional business models and the directions of their implementation are highlighted. The boundaries of the introduction of innovations in the business model as a whole, in individual business processes, as well as in the system of interrelated business processes have been determined. The influence of key factors on the creation and successful implementation of innovative business models is analyzed. It was revealed that innovative business models are universal in nature and can be applied at any stage of the company's life cycle. Based on the results of the analysis, it was concluded that there is a need for a wider introduction of innovative business models in the modern practice of doing business in any industry and field of activity.

Введение

Бизнес-модели в последнее время все более активно применяются различными производственными и коммерческими компаниями в их борьбе за потребителей и рынки. Более того, уже в начале текущего столетия исследователи отмечали, что конкуренция между предприятиями сегодня – это уже конкуренция не между продуктами,

а между бизнес-моделями [1]. В данном контексте становится актуальным исследование особенностей разработки и применения инновационных бизнес-моделей предприятиями, действующими на различных сегментах рынков, выявление и систематизация факторов, влияющих на создание инновационных бизнес-моделей, оценка их влияния с точки зрения изменения номенклатуры выпуска-

емой продукции, расширения круга потребителей, трансформации стратегических особенностей ведения бизнеса.

Целью исследования является определение особенностей разработки инновационных бизнес-моделей в современных условиях, выявление и изучение факторов, влияющих на внедрение инноваций в бизнес-модели компаний, оценка значимости основных факторов с точки зрения их влияния на повышение эффективности деятельности компаний.

Материалы и методы исследования

В процессе исследования проведено изучение современных зарубежных работ в области корпоративного и стратегического управления. Основными методами исследования являются формально-логический метод, критический библиографический анализ, методы описания и синтеза, факторный анализ.

Результаты исследования и их обсуждение

В самом общем виде бизнес-модель представляет собой компактное описание бизнеса, предназначенное для его характеристики в контексте рыночного поведения и анализа деятельности системы составляющих его взаимосвязанных бизнес-процессов. Бизнес-модель также часто трактуется как концептуальное представление о предпринимательской деятельности в виде логического схематического описания бизнеса, призванное помочь в оценке ключевых факторов успеха компании и разработать на этой основе стратегию рыночного поведения. Так, К. Зотт (C. Zott), Р. Амит (R. Amit) и Л. Масса (L. Massa) отмечают, что бизнес-модели делают упор на системном, целостном подходе к объяснению того, как фирмы «ведут бизнес» [2].

В рамках широкого подхода к определению данного понятия бизнес-модель трактуется как определенная система действий, состоящая из множества взаимосвязанных видов деятельности (бизнес-процессов), включая деятельность в цепочке создания стоимости, выбор клиента, выбор продукта или услуги и т.д. [3].

В настоящее время существует множество разнообразных бизнес-моделей, в рамках которых с помощью различных способов отражаются особенности рыночного поведения компаний. Наиболее важными

элементами анализа (в зависимости от выбранной бизнес-модели) являются: ключевые цели развития компании, принципы организации и ведения бизнеса, особенности корпоративной культуры компании, целевая аудитория потребителей и особенностей выстраивания отношений с клиентами, структура и состав ключевых бизнес-партнеров (а также порядок взаимоотношений с ними), отраслевые особенности сферы деятельности компании и т.д.

Помимо этого, в последние два десятилетия все большее распространение получает практика внедрения инноваций в управление и бизнес, в том числе на уровне разработки и адаптации своих бизнес-моделей к новым условиям ведения бизнеса. Различные компании все активнее трансформируют новые идеи в улучшенные бизнес-модели, чтобы продвигаться, конкурировать и успешно дифференцировать себя на рынке. Появились и начали все более активно применяться инновационные бизнес-модели (business model innovation (BMI)), которые считаются принципиально другим способом ведения бизнеса в рамках существующего [4]. Инновации в бизнес-модели рассматриваются сегодня как новый способ создания стоимости, позволяющий фирме улучшить свою работу и достичь основной конкурентоспособности [5-6]. Это определяет высокую важность и значимость инновационных бизнес-моделей для успешной деятельности компаний в условиях новой конкурентной реальности.

Однако до сих пор в научной литературе не сложилось единых концептуальных подходов к пониманию сущности и характеристик инновационных бизнес-моделей, их классификации, оценке факторов, влияющих на внедрение инноваций в бизнес-модели. В известной обзорно-аналитической работе Н.Дж. Фосса (N.J. Foss) и Т. Саеби (T. Saebi), опубликованной в 2016 и охватившей 150 рецензируемых научных статьи об инновационных бизнес-моделях, опубликованных в период с 2000 по 2015 гг., четко указывается, что до сих пор «имеющаяся литература по инновационным бизнес-моделям... не имеет теоретического обоснования, а эмпирические исследования не являются кумулятивными» [7, р.200]. Н.Дж. Фосс и Т. Саеби утверждают, что имеющаяся «литература сталкивается с проблемами в отношении ясности построения и имеет пробелы в отношении идентификации предше-

ствующих условий, непредвиденных обстоятельств и результатов» [7, с. 200]. Этот вывод подтверждается и другими исследователями, отмечавшими, что, хотя инновационным бизнес-моделям уделялось достаточно много внимания в литературе, единого мнения по поводу универсального определения этого понятия до сих пор нет [8].

Исследование зарубежной научной литературы, посвященной анализу разработки и применения инновационных бизнес-моделей показало, что основной акцент в рамках процедуры инновационного бизнес-моделирования делается на изучении влияния организационных характеристик корпоративной структуры на бизнес-процессы. Это связано с тем, что как отмечают Н.Дж. Фосс и Т. Саеби основные исследования и по традиционным бизнес-моделям, и по инновационным бизнес-моделям имеют очевидное отношение к области стратегии в рамках менеджмента [7, р.221].

Основными целевыми областями разработки и применения инновационных бизнес-моделей в рамках данного подхода являются развитие бизнеса в целом, управление бизнес-процессами, моделирование бизнеса на основе инноваций. В свою очередь, к базовым элементам корпоративной структуры, в наибольшей степени влияющим на бизнес-процессы относятся организационные границы отдельных бизнес-процессов и их организационная согласованность, а также организационная сложность и организационная легитимность применяемой бизнес-модели. Что касается основного направления теоретических исследований и эмпирических разработок в данной области, то к нему относятся исследования по выявлению инновационных возможностей существующих бизнес-моделей с целью их адаптации в новых условиях ведения бизнеса.

Факторы влияния на разработку инновационных бизнес-моделей

Анализ научной литературы, посвященной исследованию факторов, влияющих на внедрение инноваций в бизнес-модели, показал, что и в этой области до сих пор существуют ограниченные знания о факторах, способствующих внедрению инноваций в бизнес-модели [9]. Более того, в предшествующих исследованиях авторы изучали влияющие на инновации факторы дискретно. Это не позволяет уловить сложную природу инноваций в бизнес-моделях, которая

предполагает взаимное воздействие множества взаимосвязанных факторов [9-11].

Интересным исключением является работа китайских исследователей, посвященная изучению факторов, влияющих на инновации в бизнес-моделях на примере китайской компании-производителя высокотехнологичного оборудования [1]. Авторы исследования выделили и провели углубленный анализ влияния семи факторов, воздействующих на внедрение инноваций в бизнес-модели высокотехнологичной компаний. Это следующие факторы:

- давление рынка,
- государственная политика,
- технологии (информационные технологии и технологические инновации),
- предпринимательство,
- культура и стратегия,
- человеческие ресурсы
- организационные возможности.

Перечисленные факторы в свою очередь объединяются в группы факторов внешней и внутренней среды, а также группу обеспечивающих (поддерживающих) факторов. В частности, рыночное давление, государственная политика и информационные технологии являются внешними факторами, а предпринимательство и технологические инновации - внутренними факторами. В свою очередь, культура и стратегия, человеческие ресурсы и организационные возможности являются поддерживающими факторами.

При этом, как уже отмечалось ранее, организационные характеристики корпоративной структуры изучаются наиболее часто, поскольку успешная трансформация на инновационной основе действующей бизнес-модели прямо и непосредственно зависит от организационных возможностей компании. Большинство исследователей, занимающихся данными вопросами отмечают, что для успешного внедрения инновационной бизнес-модели фирмы должны создавать и поддерживать такую организационную культуру, в которой ценится обучение и инновации, в которой активно развиваются новаторское сознание и инновационный потенциал всех сотрудников.

Необходимость четкого разделения факторов по группам обусловлена их различной ролью в формировании и реализации конкретных бизнес-стратегий. На основании проведенного исследования были сделаны выводы, что компании, желающие эффек-

тивно внедрять инновации в свои бизнес-модели для повышения своей конкурентоспособности и производительности, должны активно сканировать свою внешнюю среду, чтобы понимать изменения в конкуренции и потребностях клиентов, тем самым выявляя новые маркетинговые возможности и новые способы ведения бизнеса, а также уделять особое внимание развитию предпринимательства [1, с. 12].

Обращаясь к ключевым работам в области факторного анализа особенностей построения и применения инновационных бизнес-моделей необходимо особо выделить исследования С. Шнайдера (S. Schneider), который считается одним из наиболее известных исследователей в области разработки и применения инновационных бизнес-моделей, анализа и учета влияния факторов внешней и внутренней среды на возможности применения инноваций в бизнес-моделях.

Результаты исследований С. Шнайдера показали, что компании, подверженные сильному влиянию внешних изменений, сосредоточены на раскрытии объективных возможностей своих бизнес-моделей, в то время как компании, работающие в отсутствие внешних изменений, концентрируются на создании возможностей для внедрения инноваций в сами бизнес-модели [9, 12]. Кроме того, ряд примеров успешных инновационных бизнес-стратегий показал, что для смягчения когнитивных искажений, возникающих при акцентированном внимании только на одной составляющей, необходимо одновременно учитывать несколько влияющих факторов и при постоянном изучении инновационных возможностей своего бизнеса, руководители многих компаний могут успешно объединить разные модели поведения, предлагаемые разными возможностями [12].

Что касается такого внутреннего фактора как использование новых технологий (технологические инновации), то зарубежные исследования показали, что бизнес-модели компаний, основанные на новых технологиях, положительно влияют на конкурентное преимущество компании. Также было доказано, что чем шире используются новые технологии в инновационных бизнес-моделях, тем выше конкурентное преимущество компании [13, с. 2110].

Особым направлением исследований в области разработки инновационных бизнес-моделей является так называемое «ценност-

ное» направление, в рамках которого инновационная бизнес-модель трактуется, прежде всего, как особый способ создания ценности путем открытия новых возможностей, новых рынков, новых методов получения прибыли и т.д. [14], а также как описание единого комплексного бизнес-процесса компании посредством формирования сети создания ценности для удовлетворения потребностей своих клиентов и заинтересованных сторон [15]. В рамках данного подхода предполагается, что в инновационной бизнес-модели отражается, каким образом компания создает и предоставляет ценность клиентам и как она получает ценность [16]. Например, в исследовании, проведенном Р. Родригес (R. Rodriguez), Ф. Дж. Молина-Кастильо (F.J. Molina-Castillo) и Г. Свенссоном (G. Svensson), показано, что инновационные изменения в бизнес-моделях являются прекрасной возможностью для разработки стратегий для создания, захвата и предоставления ценности клиентам на рынке и в обществе, для улучшения доходов и расходов фирмы, для построения адекватной фирменной архитектуры [17].

В рамках «ценностного» направления большое значение также имеет анализ границ внесения изменений в бизнес-модели. Так, в работе М.Г.Э. Вельтер (M.G.E. Velter), В. Битцер (V. Bitzer), Н.М.П. Бокен (N.M.P. Bocken) и Р. Кемп (R. Kemp), посвященной исследованию пограничного характера инновационных действий в рамках существующей бизнес-модели, особое внимание уделяется анализу различных типов организационных изменений границ между целевыми компаниями и их внешними заинтересованными сторонами [18]. В основе исследования М.Г.Э. Вельтера, В. Битцера, Н.М.П. Бокена и Р. Кемпа лежит методология концепции пограничной работы, с помощью которой были выделены и изучены организационные границы процессов получения информации, ведения переговоров, а также результаты и последствия нарушения и изменения организационных границ. Авторы выявили, что сложность согласования различных действий по проведению организационных изменений возникает вследствие разного понимания ценности у разных субъектов взаимодействия, вследствие расхождения интересов у заинтересованных сторон, а также разного понимания процессов разделения рисков и ответственности [18].

Основные характеристики современных подходов к инновационным бизнес-моделям

Стратегический фокус внедрения инноваций в бизнес-модель	Процедура внедрения инноваций в бизнес-модель	Авторы подхода, год
Развитие бизнеса в целом, Управление бизнес-процессами, Моделирование бизнеса на основе инноваций	Внесение изменений в бизнес-процессы с точки зрения создания возможностей для инноваций в существующей бизнес-модели	Schneider S. (2019)
Управление организационными изменениями границ между целями компании и их внешними заинтересованными сторонами на основе инноваций	Выделение пограничного характера инновационных действий в рамках устойчивой бизнес-модели по основным бизнес-процессам	Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. (2020)

Источник: составлено автором.

В результате эти расхождения ограничивают открытость действующих лиц для согласования в рамках существующих процессов и действий, а значит, для их преодоления необходимы взаимные изменения границ. Таким образом, внедрение инноваций в существующие бизнес-модели и изменения организационных границ позволят повысить эффективность участия в ключевых бизнес-процессах всех заинтересованных сторон, улучшить понимание организациями ценности и обеспечить получение необходимой ценности [18].

Подводя итог краткому анализу основных современных подходов и направлений анализа к трактовке сущности инновационной бизнес-модели, на примере подхода, предложенного М.Г.Э.Вельтером, В.Битцераом Н.М.П.Бокеном и Р.Кемпом, в сравнении с подходом С. Шнайдера нужно отметить их взаимную дополняемость несмотря на внешние различия. В таблице представлены стратегические фокусы и процедуры внедрения инноваций в бизнес-модель в рамках двух обозначенных подходов.

Таким образом, для успешной разработки и внедрения инновационной бизнес-модели необходимо учитывать как внутренние возможности самой компании и применяемой в ней бизнес-модели, а также особенностей бизнеса, так и сложившиеся границы между ключевыми бизнес-процессами.

Разработка инновационных бизнес-моделей и процессы цифровизации

Важным вопросом, касающимся создания и практического применения инновационных бизнес-моделей, является задача организации эффективного процесса трансформации существующей бизнес-модели. Данный процесс часто тормозится и теряет

часть эффективности от внедрения инновации вследствие объективной сложности самой организационной структуры компании, которая может иметь недостатки, обусловленные системой существующих взаимосвязей внутри фирмы. В частности, согласно достаточно широко распространенному мнению, внедряемые в бизнес-модели инновации представляют «спланированные, новые, нетривиальные изменения ключевых элементов бизнес-модели фирмы и / или архитектуры, связывающей эти элементы» [7], которые могут приходиться в противоречие с существующими и уже привычными как сотрудникам фирмы, так и ее клиентам, элементами и навыками взаимодействия.

Такое состояние противоречия становится все более выраженным и острым в условиях цифровизации, в том числе, вследствие объективных сложностей внесения изменений в программное обеспечение многих компаний, а также вследствие сложности самого процесса внедрения цифровых технологий в управление бизнес-процессами. В настоящее время для повышения эффективности и результативности существующих бизнес-процессов необходимо осуществление их оцифровки на основе развития информационных технологий, а также переход к цифровизации бизнеса и бизнес-процессов в целом [8, 19]. При этом нужно отметить, что наличие прямой зависимости успешности создания инновационной бизнес-модели от соответствующей цифровой, информационной среды, от развития искусственного интеллекта широко отмечается учеными и практиками [20].

Влияние фактора информационных (цифровых) технологий наиболее ярко проявляется при решении вопроса об изменении уровня организационной сложности

компании, внедряющей инновации в бизнес-модель. Организационная сложность, как характеристика и элемент организационной структуры компании выполняет посредническую функцию между цифровыми системами планирования ресурсов предприятия и инновациями в бизнес-моделях и может отрицательно сказаться на эффективности инноваций [21]. Наличие такой зависимости было подтверждено М. Камарго (M. Camargo) М. Дюма (M. Dumas) и О. Гонсалес-Рохас (O. González-Rojas) в их исследовании 104 фирм по всему миру, которые провели одновременное внедрение цифровых систем планирования ресурсов предприятия и осуществления инновационных изменений в бизнес-моделях [21]. Выявление и описание данной зависимости имеет важное практическое значение для оптимизации процесса внедрения цифровых систем планирования ресурсов компании с целью получения необходимой отдачи от затрат и доходов, связанных с инновациями в бизнес-моделях.

Выводы

В результате проведенного исследования установлено, что для многих современных компаний, особенно в передовых отраслях производства, применение инновационных бизнес-моделей является жизненно важной

необходимостью. Согласно подходу многих авторов, инновации в бизнес-модели представляют собой важный источник конкурентоспособности предприятий, а основная цель разработки и применения в компаниях инновационных бизнес-моделей заключается в совершенствовании бизнес-процессов с точки зрения создания возможностей для применения инноваций в существующей бизнес-модели.

В процессе анализа установлено, что инновационные бизнес-модели и системы управления, применяемые в настоящее время большинством крупных корпораций соответствуют базовому пониманию современной концепции корпоративного управления и стратегического менеджмента.

Основными областями применения инновационных бизнес-моделей являются:

- 1) развитие бизнеса в целом,
- 2) управление бизнес-процессами,
- 3) моделирование бизнеса на основе инноваций,
- 4) управление организационными изменениями границ между целями компаний,
- 5) управление взаимодействием внешних заинтересованных сторон.

Таким образом, сделан общий вывод о целесообразности и возможности более широкого внедрения инноваций в бизнес-моделирование современных компаний.

Библиографический список

1. Tian Q., Zhang S., Huimin Y., Guangming C. Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer // Sustainability. 2019. Vol. 11. № 5. P. 1455.
2. Zott C., Amit R., Massa L. The business model: Recent developments and future research // Journal of Management. 2011. Vol. 37. P. 1019–1042.
3. Ricart J., Casadesus-Masanell R. How to design a winning business model // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. P. 100–107.
4. Markides C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory // Journal of Product Innovation Management. 2006. Vol. 23. P. 19–25.
5. Spieth P., Schneckenberg D., Ricart J.E. Business model innovation – State of the art and future challenges for the field // R&D Management. 2014. Vol. 44. P. 237–247.
6. Casadesus-Masanell R., Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models // Strategic Management Journal. 2013. Vol. 34. P. 464–482.
7. Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? // Journal of Management. 2017. Vol. 43. № 1. P. 200–227.
8. Van Tonder C., Schachtebeck C., Nieuwenhuizen C., Bossink B. A framework for digital transformation and business model innovation // Journal of Contemporary Management. 2020. Vol. 25. P. 111–132.
9. Schneider S., Spieth P. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda // International Journal of Innovation Management. 2013. Vol. 17. P. 755–756.
10. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Plan. 2010. Vol. 43. P. 172–194.

11. Chesbrough H. Business model innovation: Opportunities and barriers // *Long Range Plan.* 2010. Vol. 43. P. 354–363.
12. Schneider S. How to approach business model innovation: the role of opportunities in times of (no) exogenous change // *R&D Management.* 2019. Vol. 49. № 4. P. 399–420.
13. Dymitrowski A., Mielcarek P. Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage // *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.* 2021. Vol. 16. № 6. P. 2110–2128.
14. Taran Y., Boer H., Lindgren P. A business model innovation typology // *Decision Sciences.* 2015. Vol. 46. P. 301–331.
15. Voelpel S., Leibold M., Tekie E. Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models // *European Management Review.* 2005. Vol. 23. P. 37–49.
16. Katsamakas E., Pavlov O. AI and Business Model Innovation: Leverage the AI Feedback Loops // *Journal of Business Models.* 2020. Vol. 8. № 2. P. 22–30.
17. Rodríguez R., Molina-Castillo F.J., Svensson G. The mediating role of organizational complexity between enterprise resource planning and business model innovation // *Industrial Marketing Management.* 2020. Vol. 84. P. 328–341.
18. Velter M.G.E., Bitzer V., Bocken N.M.P., Kemp R. Sustainable business model innovation: The role of boundary work for multi-stakeholder alignment // *Journal of Cleaner Production.* 2020. Vol. 247. P. 119497.
19. Popov E., Mingaleva Z. The Digital Technologies for Improving the Operational Efficiency: Case of Russian Industry of Ferrous and Non-ferrous Metals Scrap // *Lecture Notes in Networks and Systems.* 2020. Vol. 78. P. 351-363.
20. Qu S., Shi H., Zhao H., Yu L., Yu Y. Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence // *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking.* 2021. Vol. 1. P. 145.
21. Camargo M., Dumas M., González-Rojas O. Automated discovery of business process simulation models from event logs // *Decision Support Systems.* 2020. Vol. 134. P. 113284.