

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

На правах рукописи

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ Кафедра экономики и моделирования
производственных процессов**

Некипелов Сергей Сергеевич

**ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В
СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Диссертация на соискание академической степени магистра

Направление подготовки 38.04.01 - Экономика,
программа «Региональная экономика»

Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и
моделирования
производственных процессов
Ваганова О.В.

Рецензенты:
доктор экономических наук,
профессор кафедры финансов,
инвестиций и инноваций НИУ
«БелГУ»
Веретенникова И.И.

начальник Департамента
финансовой и бюджетной
политики
Правительства Белгородской
области

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ

1.1. Теоретические подходы к определению бизнес-моделирование и его роль в развитии предприятий

1.2. Содержание инновационной деятельности и особенности формирования инновационно-ориентированной бизнес-модели

1.3. Направления использования инновационно-ориентированных бизнес-моделей в стратегическом управлении предприятиями

ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Научно-методические основы анализа и выбора структуры комплексных моделей развития предприятия на базе инноваций

2.2. Организационно-экономические особенности методики анализа экономической эффективности инновационно-ориентированных бизнес-моделей

2.3. Анализ бизнес-моделей предприятий кондитерской промышленности как объектов внедрения инноваций

ГЛАВА 3 ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЛЕКСНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ПЛАНИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Формирование методики построения комплексной бизнес-модели и ее инновационная составляющая

3.2. Внедрение инновационных бизнес-моделей в процесс развития предприятий

3.3. Рекомендации по повышению инновационной активности предприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях безопасность и суверенитет России во многом определяются темпами экономического роста и развития страны. Решающим фактором интенсификации подъема экономики является масштабное использование во всех сферах деятельности достижений науки и современных технологий, обеспечивающих новое качество и технический уровень продуктов и услуг конечного потребления, а также средств производства. Экономический кризис, политическая напряженность в мире в последние годы (2014-2016 гг.) не только усилили значимость проблемы, но и усложнили ее решение. Снижение доходов из-за падения цен на нефть, ослабление рубля, санкционные ограничения создали дополнительные трудности в реализации инновационной политики. Эти трудности проявились, в первую очередь, в снижении инвестиций в целом и особенно инвестиций в инновации. На возможностях предприятий в реализации инновационных программ сказываются повышенная стоимость кредитных ресурсов, снижение покупательной способности рубля. В сложившихся непростых условиях повышается роль управления инновационным развитием на всех уровнях - федеральном, региональном, корпоративном.

Общим ключевым вопросом для всех уровней при существенных различиях в масштабах является вопрос не только об увеличении объема инвестиционных ресурсов, но и о распределении имеющихся ресурсов между направлениями использования, обеспечивающего по возможности приемлемые значения показателей текущего производства, его расширение и обновление на базе инноваций различного рода - продуктовых, технологических, управленческих.

На корпоративном уровне модель должна описывать общие принципы преобразования инвестиций, в том числе инвестиций в инновационную

деятельность, в устойчивый доход на достаточно длительном интервале времени. Такую модель принято называть бизнес-моделью. Многообразие условий функционирования предприятий, различающихся по формам собственности, профилю, масштабам и другим признакам, приводит и к разнообразию бизнес-моделей. Свою специфику в преобразовании потоков ресурсов имеют и различные направления деятельности. В частности, специфические черты и различные варианты организации присущи инновационной деятельности, что обуславливает необходимость создания для нее особой бизнес-модели, входящей как компонента в общую модель функционирования предприятия. Для создания таких бизнес-моделей требуется решение научных и методических задач необходима разработка практического инструментария для анализа и управления инновационной деятельностью. Важность и актуальность избранной темы исследования определили тот комплекс вопросов, относящихся к формированию и применению бизнес-моделей инновационной деятельности предприятий, который рассмотрен в данной диссертационной работе.

Степень разработанности научной проблемы. Идеология бизнес-моделирования и проблемы управления инновационной деятельностью активно разрабатываются в научных исследованиях.

Наиболее существенными с точки зрения изучения феномена инноваций, инновационных процессов, а также управления инновационным развитием стали работы П. Друкера, Р. Солоу, М. Портера, Б. Твисса, Й. Шумпетера, С. Фримена, Ф. Янсена и других.

Среди российских авторов, исследования которых посвящены вопросам эффективного управления инновационной деятельностью компаний выделяются: А.А. Алексеев, А.В. Архипов, Е.А. Горбашко, Г.А. Краюхин, В.В. Окрепилов, А.Б. Титов, Ю.В. Яковец, Р.И. Хансевяров, Л.В. Хорева.

Автор опирается на основные концепции бизнес-моделей, разработанные в трудах зарубежных ученых: К. Кристенсена, М. Морриса, А. Остервальдера,

И. Пинье, А. Слуоцкого, М. Чиндехатта. Среди российских исследователей следует отметить С.Н. Стрекалову, А.И. Шаталову, О.В. Корешкова, Е.Ю. Зинина, О.Н. Бекетову, В.А. Котову, В.Д. Маркову и др.

Несмотря на внимание к проблеме управления инновациями, некоторые вопросы, в частности, касающиеся развития идеологии и методов бизнес-моделирования применительно к сфере управления инновациями, требуют дальнейшей разработки.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке научно-методических положений и практических рекомендаций, направленных на активизацию инновационного развития предприятий на основе идеологии бизнес-моделирования.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие научные и практические задачи диссертации:

- выявить на основе анализа опубликованных данных особенности разработки и применения идеологии и методов бизнес-моделирования как инструмента стратегического менеджмента;
- показать роль инновационной деятельности и инноваций, их непосредственных результатов в обеспечении развития отдельных предприятий и экономики в целом;
- провести диагностику эффективности различных вариантов бизнес-моделей, отражающих инновационную деятельность предприятий;
- определить направления возможного использования бизнес-моделей, содержащих инновационную компоненту, для целей планирования деятельности предприятий;
- раскрыть практическое значение методик управления инновационной деятельностью с использованием идеологии бизнес-моделирования.

Объектом исследования являются предприятия и организации, бизнес-стратегии которых ориентированы на рост и развитие на основе инноваций.

Предметом исследования выступают экономические и управленческие отношения, возникающие в системах управления предприятий и организаций в части, относящейся к анализу и планированию инновационной деятельности.

Теоретической и методологической основой исследования являются положения экономической теории, теории инноваций, методологии экономико-математического моделирования, функционально-структурного анализа бизнес-моделей

Информационной базой исследования послужили опубликованные данные исследований по теме диссертации и смежным вопросам, материалы конференций, интернет-ресурсы, фактический материал, полученный автором при исследовании практических аспектов управления инновационным развитием на базе бизнес-моделей на предприятиях и в организациях.

Научная новизна результатов исследования состоит в разработке научных положений и методических инструментов, в совокупности развивающих понятийный аппарат, идеологию и порядок практического применения бизнес-моделей путем интегрирования в их структуру компонент, отражающих инновационную деятельность предприятий.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретических положений в области бизнес-моделирования в его приложении к проблеме управления инновационной деятельностью и определяется общим характером предлагаемых методик и моделей, позволяющим применять их в различных отраслях экономики и на различных уровнях управления.

Практическая значимость исследования определяется его прикладной направленностью и решением практических задач оценки эффективности бизнес-моделей, в том числе включающих компоненту управления инновационной деятельностью, на материале конкретных предприятий.

Апробация результатов исследования.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка включающего 105

наименований. Основной текст работы изложен на 93 страницах, содержит 25 таблиц и 22 рисунка.

Во введении обоснованы актуальность темы выпускной квалификационной работы, сформулированы цель и задачи исследования, приведены его основные научные и практические результаты, дана краткая характеристика содержания работы.

В первой главе «Теоретико-методические основы бизнес-моделирования в управлении развитием предприятий на основе инноваций» дается общая характеристика проблемы интенсификации развития экономики России на базе инноваций, рассмотрены содержание таких понятий, как «инновация», «инновационный процесс», «инновационная бизнес-модель», «бизнес-модель управления инновационной деятельностью», предложена функциональная структура бизнес-модели, описывающей инновационную деятельность на предприятии.

Во второй главе «Диагностика эффективности инновационно-ориентированных бизнес-моделей предприятий» приводится анализ содержания инновационной деятельности предприятий и определены подходы к ее структуризации, изложена методика анализа экономической эффективности инновационно-ориентированных бизнес-моделей. Вопросы применения предложенной идеологии бизнес-моделирования рассмотрены на примере предприятий кондитерской промышленности. Приведен обзор состояния отрасли и особенностей предприятий как объектов инновационного развития, выполнена диагностика используемых в отрасли бизнес-моделей.

Третья глава «Применение комплексных бизнес-моделей в планировании инновационной деятельности предприятий» посвящена вопросам применения предложенной бизнес-модели в практике планирования функционирования предприятий, выработаны рекомендации по совершенствованию инновационных бизнес-моделей предприятий кондитерской промышленности.

В заключении представлены основные научные и практические

результаты исследования, а также сделанные автором выводы и рекомендации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИЙ

1.1. Теоретические подходы к определению бизнес-моделирование и его роль в развитии предприятий

Любая целенаправленная деятельность предполагает предварительную разработку плана и порядка действий, приводящих к достижению цели. Если учесть, что модель любого объекта или процесса - это описание на каком-либо адекватном содержанию задачи языке, то план, представляющий в структурированной форме процесс движения к цели, правомерно называть моделью рассматриваемой деятельности. Коммерческая деятельность, направленная на извлечение прибыли, определяемая по сложившейся традиции термином «бизнес», не является исключением. Более того, в сфере бизнеса, где чрезвычайно велико разнообразие направлений деятельности и возможных схем достижения цели, модели этих процессов стали предметом научного анализа и проектирования, и за ними закрепился термин «бизнес-модели». В сфере экономики предельно укрупненной бизнес-моделью обширной группы видов коммерческой деятельности можно считать известную формулу из экономической теории «деньги - товар - деньги». Точнее, в качестве формулы можно взять любой отрезок последовательных преобразований товара в деньги и денег в товар. Неявно в этой формуле присутствует и технология преобразований, понимаемая в широком смысле этого термина. Формула дает обобщенное описание бизнеса, описывающее скорее цель (получение увеличенного по сравнению с исходным объема денег), чем механизм ее достижения. Для описания механизма требуется более подробная детализация в описании процесса, или, другими словами, более подробно и тщательно структурированная бизнес- модель. И такие модели для разных сфер экономической деятельности были созданы практикой, а затем разрабатывались

и в рамках экономических исследований. Процесс совершенствования моделей и расширения их арсенала не останавливается и следует за совершенствованием производственных, финансовых и иных технологий, за созданием новых форм организации бизнеса.

Как показал анализ публикаций, в понимании содержания бизнес- модели у авторов исследований нет единства. В таблицах 1.1 и 1.2 приведены некоторые из определений данного понятия, предложенные в различных работах.

Таблица 1.1

Определения понятия бизнес-модель как инструмента управления организацией

Авторы (источник)	Определение бизнес-модели
Р. Weill и М. Vitale (2001)	Бизнес-модель - это описание ролей и отношений между потребителями, партнерами и поставщиками фирмы, которая определяет основные потоки продуктов, информации и денег, а также основные выгоды, получаемые участниками
А. Osterwalder (2005)	Бизнес-модель - это представление о том, как организация делает (или намеревается сделать) деньги. Бизнес-модель описывает ценность, которую организация предлагает различным клиентам; отражает способности организации; перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам; отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода
Osterwalder и Y. Pigneur (2011)	Бизнес-модель - это логическое обоснование того, как компания создает, доставляет и поглощает ценность (экономическую, социальную и т.д.).
А.Ю. Соолятэ (2009)	Бизнес-модель - это описание предприятия как сложной системы с заданной точностью. В рамках бизнес-модели отображаются все объекты (сущности), процессы, правила выполнения операций, существующая стратегия развития, а также критерии оценки эффективности функционирования системы
Н. Д. Стрекалова (2009)	Бизнес-модель - это, прежде всего, концептуальный инструмент для исследования сложного объекта (бизнес-системы), отражающий логику бизнеса. Он характеризует основные элементы бизнеса, их отношения и систему связей (механизм) объекта с внешней средой, что позволяет создать упрощенное целостное представление о бизнесе и отразить его наиболее существенные характеристики (какая ценность и как создается для потребителя, кому и как доставляется, каким образом используются ресурсы и возможности с целью создания устойчивого конкурентного преимущества, получения дохода и извлечения прибыли)
В.А. Котова (2009)	Бизнес-модель - это схематичное описание устройства бизнеса предприятия как способа генерирования выгод для потребителей и собственников

Сравнивая определения понятия бизнес-модели, предлагаемые авторами различных исследований, можно заметить, что практически все они имеют весьма общий характер, что затрудняет их практическое применение в управлении бизнесом. В большей степени этой особенностью обладают определения, предлагаемые зарубежными авторами. Наиболее конструктивным представляется определение, предложенное Н.Д. Стрекаловой [46, с.45]. Но и оно показывая элементы бизнес-моделей не отражает их структуру, т.е. связи между элементами. По нашему мнению именно описание внутренних связей является ключевым фактором, обеспечивающим возможность практического исследования модели.

Таблица 1.2

Определения понятия бизнес-модели как технологии (способа) ведения
бизнеса

Авторы (источник)	Определение бизнес-модели
A.Slywotzky (1996) [105]	Модель бизнеса - это то, как компания уникальным образом ведет свой бизнес; выбирает потребителя; формулирует и разграничивает предложения; распределяет ресурсы; определяет, какие задачи она сможет выполнить своими силами и какие передаст на аутсорсинг; выходит на рынок; создает ценность для клиентов и получает от этого прибыль. Компании могут предлагать продукты, услуги или технологии, но это предложение основывается на комплексной системе действий и взаимоотношений, представляющих собой бизнес-модель компании
Н. Chesbrough (2006) [70]	Бизнес-модель компании - это способ, который компания использует для создания ценности и получения прибыли
David J. Teece(2010)[111]	Сущность бизнес-модели заключается в определении способа, с помощью которого предприятие поставляет ценность для клиентов, привлекает их приобрести ценность и получает прибыль
C. Zott и R. Amit (2010) [121]	Бизнес-модель представляет собой систему взаимосвязанных видов деятельности, которые осуществляются как внутри фирмы, так и за ее пределами фирмы. Система деятельностей позволяет фирме совместно с партнерами создать ценность, а также присвоить долю данной ценности
А.И. Шаталов (2010) [55]	Бизнес-модель фирмы - совокупность взаимосвязанных стратегических решений, формулирующих способ ведения бизнеса фирмой, который определяет, как происходит создание и присвоение фирмой ценности в рамках сети создания ценности.

Существенные различия в трактовках вполне объяснимы объективной сложностью многоуровневой структуры любого достаточно масштабного, технологически нетривиального, перспективного бизнеса. В этой структуре можно выделить экономический, технологический, организационный, информационный срезы. Описание каждого из них представляет собой фрагмент общей интегрированной бизнес-модели. Тем не менее, в некоторых работах отдельные срезы интегрированных бизнес-моделей выделяются как ключевые, определяющие суть понятия. Так, к примеру, можно указать экономический, операционный и стратегический подходы к определению бизнес-модели. Экономическая бизнес-модель акцентирует внимание на вопросах ценообразования, структуры издержек, источников доходов, определения нормы валовой прибыли [12, с.59].

В операционном подходе делается акцент в основном на внутрифирменных бизнес-процессах и операциях, на цепочке создания ценности по М. Портеру [38, с.102]. Согласно операционному подходу, бизнес-модель - это описание способа создания, реализации и доставки произведенной ценности клиентам компании. В этом случае исследователи сосредотачиваются в большей степени на производстве ценности, и бизнес-модель определяют как конфигурацию, которая объясняет, как компания работает. В этом случае бизнес-модель становится многоуровневой, описывающей на каждом уровне организационной иерархии соответствующие бизнес-процессы вплоть до описания конфигурации технических средств и структур баз данных [24, с.48].

Стратегический подход фокусирует внимание на долгосрочных аспектах деятельности компании. При этом исследователи бизнес-модели рассматривают такие вопросы, как способы создания ценности, участие акционеров, партнеров бизнеса в создании ценности, видение компании, сети и альянсы бизнеса. В связи с этим важным становится вопрос получения прибыли для всех заинтересованных в бизнесе сторон.

В процессе исследования содержания понятия «бизнес-модель» и в

ходе поиска адекватных и конструктивных определений указанные подходы были развиты и дополнены. Так сформировались интегрирующий, структурный, системный подходы к трактовке понятия бизнес-модели [46, с.25].

Интегрирующий подход, объединяющий в себе все три вышеназванных подхода (экономический, операционный, стратегический), рассматривает бизнес-модель как набор взаимосвязанных элементов в области стратегии, структуры и экономики, объединяемых с целью создания устойчивых конкурентных преимуществ на определенных рынках [47, с. 98].

Сторонники структурного подхода определяют бизнес-модель как совокупность взаимосвязанных ключевых подсистем бизнеса, т.е. как его внутреннюю структуру, но не рассматривают взаимодействие компании со средой [13].

По мнению приверженцев системного подхода, составляющие бизнес-модели - это совокупность взаимосвязанных элементов бизнеса, а бизнес рассматривается как открытая система, где есть информационный обмен с элементами внешней среды [57]. Компоненты бизнес-моделей, выделяемые авторами различных подходов, представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Различные подходы к определению понятия «бизнес-модель» и состава структурных компонент бизнес-моделей

Подход к определению бизнес- модели	Компоненты бизнес-модели
Экономический	Структура издержек и доходов, ценообразование, прибыль
Операционный	Основные процессы компании: методы производства продукции/предоставления услуг, потоки ресурсов, логистические цепочки, административные процедуры управления
Стратегический	Стратегический аспект деятельности и стороны, заинтересованные в создании ценности (поставщики, клиенты и партнеры)
Интегрирующий	Факторы предложения, факторы рынка, факторы внутренних возможностей, факторы конкурентной стратегии, экономические факторы, факторы целей бизнеса
Структурный	Внутренние подсистемы бизнеса и связи между ними

Системный	Внутренние элементы во взаимосвязи с элементами внешней среды: ценность для потребителя, сегменты потребителей, перечень выпускаемых компанией продуктов и услуг, ценообразование, источники дохода, связанные между собой
-----------	--

Понятие бизнес-модели, по нашему мнению, по смыслу близко к понятиям стратегии или общей концепции бизнеса, однако не совпадает с ними. Как представляется, отличительной чертой понятия бизнес-модели является то, что в нем подразумевается не только возможность, но и необходимость интеграции функциональных подсистем и их описаний на различных структурных уровнях с возможностью высокой степени детализации. Кроме того, достаточно полная бизнес-модель описывает взаимодействие финансовых, материальных и информационных потоков на различных временных горизонтах - кратко-, средне- и долгосрочном. При формулировании стратегии или концепции бизнеса традиционно оперируют укрупненными категориями. Бизнес-модель правомерно рассматривать как достаточно общее, но в то же время конструктивное описание деятельности в функциональном, структурном и временном аспектах.

Такое позиционирование понятия бизнес-модели можно обосновать также тем, что для реализации определенного варианта стратегии могут быть предложены различные варианты бизнес-моделей. В данной работе принято следующее определение бизнес-модели коммерческого предприятия: бизнес-модель предприятия представляет собой описанную на укрупненном, но в то же время конструктивном уровне структурированную схему процесса преобразования с помощью определенных технологий потоков финансовых и иных ресурсов в потоки продуктов и услуг, воспринимаемых рынком как ценность, конвертируемую в финансовый поток с прибылью для предприятия. Принципиальная схема бизнес-модели, соответствующая принятой трактовке этого понятия, представлена на рис. 1.1.

1. Схема ориентирована на производственные предприятия, однако, по мнению автора, пригодна для описания бизнес-моделей предприятий и организаций любого профиля. Отраслевые различия, а также различия в функциональной структуре моделей могут быть отражены при более

детальном описании технологических блоков (технологий обеспечения ресурсами, производства, сбыта), а также и механизмов формирования исходных результирующих финансовых потоков.

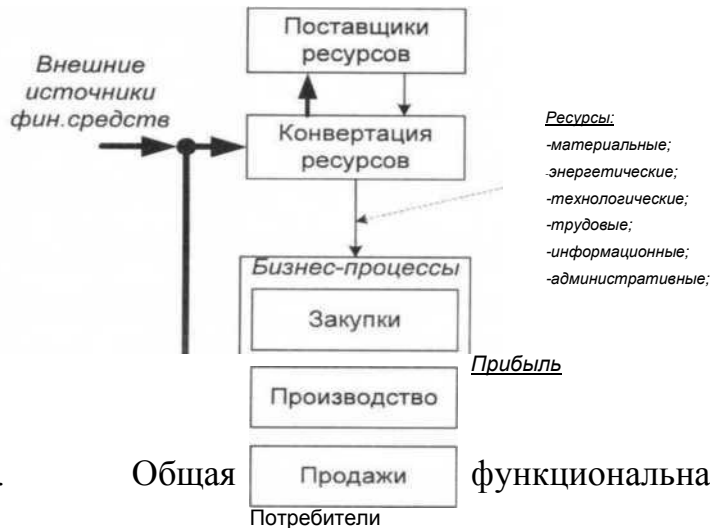


Рис1.1. Общая функциональная схема бизнес-модели предприятия

Таким образом, в деятельности предприятия выделены три направления (режима): текущее функционирование, экстенсивный рост и интенсивный рост. Соответственно, в структуре бизнес-модели предложено по целевой направленности видов деятельности выделять три функциональные части: производственную (производственно-ориентированную), инвестиционную (объемно-ориентированную) и инновационно-ориентированную. Общую бизнес-модель предприятия предложено назвать комплексной бизнес-моделью. Разработка научно-методических основ формирования инновационно-ориентированной модели как составной части комплексной бизнес-модели предприятия является основной задачей данной диссертационной работы.

1.2. Содержание инновационной деятельности и особенности формирования инновационно-ориентированной бизнес-модели

Отметим также, что в моделях создания инноваций могут быть различными исходные пункты, инициирующие инновационные процессы. Известны модели, в которых такими исходными пунктами являются фундаментальные исследования либо потребности рынка. Соответствующие схемы представлены на рис.1.2 и рис.1.3. Модель «технологического проталкивания» инноваций [19]

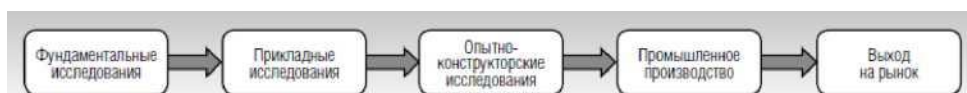


Рис.1.2. Модель «технологического проталкивания» инноваций

Первая модель предполагает поиск на основе некоторого фундаментального результата возможных вариантов его практического использования и «проталкивания» этих вариантов до выхода продукта на рынок. Особенности модели являются, во-первых, относительно слабое представление о практической пользе и сферах возможного применения научных и технических результатов на начальных этапах процесса, а во-вторых, сильная зависимость (и следовательно, риски) от маркетинговой квалификации («чувства рынка») создателей новшества.

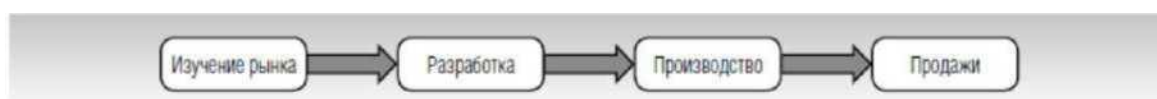


Рис1.3. Линейная модель «вытягивания спросом» [19]

Согласно второй модели, процесс инициируется спросом, выражающим некоторую вполне сформировавшуюся потребность, который, образно говоря, «вытягивает» новшество из потенциального производителя, награждая его при соответствии инновационных продуктов потребностям рынка повышенной прибыльностью продаж и, следовательно, высокой эффективностью инноваций. Недостатком такой схемы является ее неизбежная ориентация на краткосрочные инновационные проекты при их высокой

рискованности из-за острой конкуренции. Последняя обусловлена «открытостью» потребности, привлекающей многих потенциальных производителей. Фактор скорости вывода продукта на рынок становится доминирующим.

Существуют и другие модели, акцентирующие внимание на тех или иных аспектах создания инноваций. Так, известна модель, предложенная в работе [34], в которой результаты каждой стадии инновационного процесса подвергаются анализу и принимаются к дальнейшей проработке при выполнении заданных условий и требований (модель «Ворота» Купера) (рис.1.4).

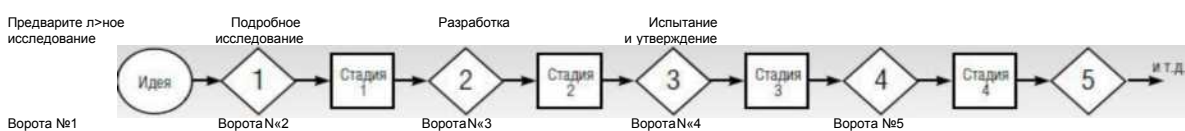


Рис.1.4. Модель «Ворота» Купера [34]

Таким образом, можно заключить, что инновационный процесс, в общем случае, представляет собой совокупность действий, имеющую последовательно-параллельную структуру с информационными обратными связями. В условиях рыночной экономики, основанной на принципах свободного предпринимательства и многообразии форм собственности, компании стремятся занять свою нишу на рынке и обеспечить себе устойчивые конкурентные преимущества. Это особенно актуально в условиях нестабильной экономической ситуации. Появление на рынке новых игроков, которые меняют правила игры, используя новые стратегии и бизнес-модели, а также развитие революционных технологий, осложняет эту задачу. Компании вынуждены искать новые меры защиты, которые обеспечат гибкость и устойчивость их бизнес-модели и позволят быстро реагировать на новые вызовы. Для российских компаний данные меры защиты являются одним из ключевых элементов поддержания их конкурентоспособности, которая, не секрет, у большинства, находится на достаточно низком уровне. По сути, можно сказать, что значительная часть российских компаний вообще не обладает устойчивыми конкурентными преимуществами. Высокая доля на внутреннем рынке и знание

специфики ведения бизнеса в России не являются таковыми. Выход западных игроков на российский рынок и (особенно в случае вступления России в ВТО) отсутствие устойчивой бизнес-модели и устойчивого конкурентного преимущества могут стать большой угрозой.

Формирование инновационной бизнес-модели отличается от выпуска инновационного продукта либо технологических инноваций. Инновационная бизнес-модель формируется в процессе изменения двух или более элементов бизнес-модели, придания им концептуально нового значения, изменения процесса функционирования. Инновационная перестройка бизнес-модели особенно актуальна в процессе изменения экономических условий функционирования. Данный процесс разрешает проблемы повышения конкурентоспособности организаций в режиме усиливающейся конкуренции на рынке и может стать толчком к активизации путей роста организации. Бостонская консалтинговая группа предлагает такой подход к структуре бизнес-модели. Она состоит из двух основных элементов: ценностного предложения и операционной модели, каждый из которых включает в себя три субэлемента. Ценностное предложение (что и кому предлагает организация). Оно отражает три направления: ключевые сегменты (отражает целевую аудиторию, и потребности, которые организация стремится удовлетворить); продукт или предлагаемую услугу (отражает продукт, предлагаемый клиентам для удовлетворения потребностей); модель доходов (доходы, получаемые за счет продажи продукта(услуги). Операционная модель (отвечает на вопрос: как продать товар с прибылью?) описывает три направления: цепочку ценности (отражает структуру процесса удовлетворения спроса потребителя, в том числе процессы, которые отданы на аутсорсинг); модель затрат (отражает структуру процесса получения прибыли и оптимизации издержек); модель организации (отражает процесс формирования организационной структуры с целью повышения конкурентоспособности). Отправной точкой для построения инновационной бизнес-модели является поиск потенциально новых путей для реформирования существующей. В мировой практике достаточно

примеров компаний, которые успешно вышли на рынок, используя новые бизнес-модели. Это Southwest, Amazon, FedEx, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Priceline, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon и т.д. Очень важно понимать, что все эти компании не пытались превзойти конкурентов на уже сложившемся рынке, а предлагали инновационный подход к предложению аналогичных товаров и услуг.

И, разумеется, не стоит путать инновационные бизнес-модели с инновационными продуктами и технологическими инновациями. Существуют разные виды инноваций, которые могут по-разному способствовать завоеванию новой рыночной ниши или формированию абсолютно новых рынков. Примером инноваций в сфере товаров является Apple со всем известными iPod, iPhone и iPad. Amazon использовала технологические инновации в сфере интернет-продаж для создания нового рыночного пространства: акцент был сделан на широте выбора, скорости оформления заказов и низкой цене. Southwest сегментировала рынок авиаперевозок, смогла выделить сегмент бюджетных авиаперевозок и сформировать новую рыночную нишу. Dell Computer изменила способ предложения товара путем организации продаж не через посредников, а напрямую конечному покупателю.

Все вышеперечисленные компании использовали разные типы инноваций. Однако, обобщая их опыт, можно сделать один важный вывод. Новые технологии должны быть основной движущей силой, придающей импульс инновационному развитию, но они должны рассматриваться не как основа инновационной стратегии компании, а как средство завоевания компанией новых клиентов и успешной реализации ее бизнес-модели.

Инновационные бизнес-модели основываются на миграции ценностей. Внедрение такой бизнес-модели позволяет найти новый сегмент потребителей, который не обслуживают существующие на рынке компании, поскольку для них данный сегмент выглядит недостаточно привлекательным. Формирование качественно нового предложения товара или услуги меняет цепочку создания

добавленной стоимости и создает новые ценности для потребителя.

В качестве примера уже приводились бюджетные авиаперевозчики, которые делают акцент на стоимости билета, в то время как традиционные авиакомпании уделяют больше внимания регулярности полетов, широте сети маршрутов и созданию оптимальных стыковок. Другим примером может служить появление онлайн-трейдинга, который обеспечивает высокую скорость транзакции за меньшую стоимость, в отличие от традиционного брокерского обслуживания посредством индивидуальных консультаций со специалистом.

В банковской сфере с инновационной бизнес-моделью выступила компания ING Direct (входит в состав ING Group), которая предоставляет услуги прямого банковского обслуживания на территории Австралии, Австрии, Канады, Франции, Германии, Италии, Испании, Великобритании и США, не имея при этом ни одного отделения или филиала в этих странах. В сфере продуктов питания появились компании, которые делают акцент на качестве своих продуктов, выращенных на собственных сельскохозяйственных угодьях без применения пестицидов, генетической модификации и проч. Данные продукты можно заказать по телефону или через Интернет — с доставкой на дом. И подобные примеры есть практически во всех отраслях.

Все описанное выше иллюстрирует переосмысление ценностей в области предложения товара или услуги. Применение такого инновационного подхода позволяет новым компаниям сформировать новые рынки и быть на них конкурентоспособными.

Из каких же элементов состоит инновационная бизнес-модель компании? Адриан Сливоцки раскладывает бизнес-модель на 7 направлений:

1. фундаментальное представление о бизнесе (новые предпочтения клиентов, новые источники прибыли);
2. спектр деятельности (новые товары или услуги);
3. отбор клиентов (новые сегменты покупателей);
4. источник дифференциации (новые ценности);

5. система производства (новая система производства, новые методы предложения услуг);

6. организационная структура (новая организационная структура);

7. механизм выхода на рынок (новые методы распространения товара или услуги).

Инновационная бизнес-модель должна быть новой не только для отдельно взятой компании, но и для рынка в целом. Это не предложение принципиально нового товара или услуги, это, скорее, нахождение нового способа предложения.

Внедрение инновационных бизнес-моделей сбивает с толку «ветеранов» рынка, которые зачастую не успевают оперативно реагировать на изменения конъюнктуры.

Инновации, которые подрывают деятельность «ветеранов», Клейтон Кристенсен определил как «разрушительные инновации».

Несмотря на тот факт, что у старых компаний есть и ресурсы, и технологии для внедрения инновационной бизнес-модели, большинство из них внедряется новичками. Это обусловлено целым рядом причин. У давно работающих на рынке компаний внедрение новой бизнес-модели ассоциируется с большими рисками: риск потери существующих клиентов, ухудшения партнерских отношений, нанесения ущерба бренду, размытия стратегических ориентиров, распыления ресурсов компании, финансовые риски и риск разрушения корпоративной культуры. Зачастую руководство устоявшихся компаний не желает развивать новый бизнес, считая его непривлекательным или указывая на наличие более важных текущих проблем, связанных с существующим бизнесом. Также руководство связывает внедрение новой бизнес-модели с необходимостью большого объема дополнительных инвестиций, в то время как основной фокус сделан на извлечении прибыли из прежних инвестиций в основной бизнес. Но отказ от существующей бизнес-модели в пользу новой не всегда будет являться правильным решением. Здесь необходимо учитывать экономический эффект, результаты детального анализа операционных и финансовых последствий.

«Компании-ветераны» должны быть готовы к появлению новых игроков и иметь соответствующую стратегию реагирования. Однако практика показывает, что старожилы рынка изначально не воспринимают новых игроков с инновационными бизнес-моделями как сильных конкурентов. Пока «ветераны» сохраняют свою клиентскую базу, они не обращают на «новичков» внимания, и новые бизнес-модели не вызывают у них особого интереса. Когда же «инноваторы» начинают генерировать прибыль и отвоевывать свои рыночные ниши, приходится реагировать. Правильно выбранная стратегия реагирования может превратить появление на рынке новой бизнес-модели из угрозы в новую возможность для развития бизнеса: вхождение в новый растущий бизнес-сегмент, развитие новых компетенций, увеличение доходов, сокращение издержек и/или обеспечение защиты от конкурентов.

Однако необходимо учитывать, что любая инновационная бизнес-модель, какой бы хорошей она ни была на бумаге, обречена на провал, если не обеспечить ее эффективное внедрение.

Для эффективного внедрения инновационной бизнес-модели в рамках уже состоявшегося бизнеса необходимо оценить новые ключевые факторы успеха, разработать новую систему ценностей, разработать новые бизнес-процессы, организационную структуру и корпоративную культуру. Сосуществование традиционной и новой бизнес-моделей с двумя разными цепочками создания добавленной стоимости в рамках одной компании может привести к корпоративному конфликту. Новая и старая бизнес-модели могут противоречить друг другу. Исходя из этого, многие компании принимают решение по выводу новой бизнес-модели в отдельное подразделение.

Такие примеры можно часто наблюдать в автомобилестроении (Toyota — Lexus, GM — Saturn); авиакомпании выделяют бюджетные перевозки в обособленный бизнес с другой торговой маркой; в товарах FMCG также разделяют предложение товаров для широкой публики и товаров категории люкс. В рамках нового подразделения можно разработать новую стратегию, систему

ценностей, бизнес-процессы, корпоративную культуру, которые не будут противоречить уже существующим. Но нужно отметить, что решение вывести инновационную бизнес-модель в отдельный бизнес не является единственно верным. Есть ряд примеров, когда компании успешно совмещали две бизнес-модели. К примеру, Merrill Lynch в рамках традиционного бизнеса открыл интернет-трейдинг. Также выделение бизнес-модели в отдельную структуру может ограничить доступ новой дочки к ресурсам материнской компании, а также обмен знаниями и извлечение синергетического эффекта. Соответственно, некоторые компании имеют возможность совмещать использование двух бизнес-моделей в рамках одной компании с предоставлением достаточной степени автономности новому бизнесу для эффективного развития. В целом же решение о совмещении или разделении бизнес-моделей должно базироваться на анализе всех сопутствующих факторов.

Однако при любом варианте внедрения инновационной бизнес-модели инновации должны стать частью повседневной жизни компании.

**Отличия традиционных бизнес-моделей и бизнес-моделей управления
инновационной деятельностью**

Традиционные бизнес-модели	Бизнес-модели управления инновационной деятельностью
Ценность	
Базисная ориентация - продукт. Производство и реализация качественной продукции/предоставление качественных услуг	Базисная ориентация - клиент. Большое количество разработок или внедрений нововведений-продуктов/новых услуг. высокая динамика обновления портфеля продукции
Ключевые ресурсы	
Максимум материальных ресурсов. Рабочая сила требует сокращения затрат на него. У каждого сотрудника отдельные рабочие места, в большей степени индивидуализированная работа	Максимум интеллектуальных активов (компетенций) - преобладание нематериальных активов (лицензии, патенты, авторские права, бренд). Персонал, является носителем компетенций. И их командная организация
Цепочка создания ценности (процессы)	
Повторяющаяся операционная деятельность выполняется самой компанией	Высокая доля работ креативного труда. Короткий срок разработки и вывода на рынок новой продукции. Высокий уровень автоматизации производства
Затраты	
Затраты на НИОКР низкие или вообще отсутствуют. Выбор между стратегиями дифференциации и низких издержек	Большая доля затрат на НИОКР, приобретение лицензий, патентов, ноу-хау. Наличие фонда развития инициативных разработок. Реализация одновременно стратегии дифференциации и снижения издержек.
Барьеры	
Низкие барьеры входа в отрасль	Высокие барьеры входа в отрасль
Организационно-правовые формы, организационная структура	
Традиционные организационно-правовые формы: акционерные общества (корпорации). Иерархическая, линейнофункциональная организационные структуры	Облачные предприятия, сетевые предприятия с высокой гибкостью. Проектная, сетевая, виртуальная организационные структуры
Экономическая модель	
Среднеотраслевой уровень прибыли	Прибыль выше среднеотраслевого уровня и высокая рыночная стоимость компании
Факторы рынка	
Конкуренты рассматриваются как противники, и ведется с ними борьба в существующем рынке, потребителей Акцент на удовлетворение существующего спроса	Открытость - взаимовыгодное сотрудничество и вовлечение контрагентов в процесс повышения создаваемой бизнес-моделью ценности. Совместное создание новых, свободных от конкурентов рынков. Создание нового спроса потребителей и его удовлетворение

Для реализации этого требования были введены определения инновационного процесса и бизнес-модели управления инновационной

деятельностью, отражающие специфические черты соответствующих объектов и позволяющие выполнять конструктивный анализ при управлении бизнесом.

Поскольку разработка и внедрение инноваций представляет собой многостадийный процесс, в который вовлекаются различные ресурсы и который может быть основан на различных принципах, возникает необходимость в создании специальных бизнес-моделей, которые назовем инновационно-ориентированными бизнес-моделями. Чтобы подчеркнуть специфику бизнес-моделей, описывающих процессы, основанные на традиционных технологиях, будем также использовать термин производственноориентированные бизнес-модели. Именно этот класс моделей, как правило, подразумевается под термином бизнес-модель в исследованиях данного направления.

Комплексной бизнес-моделью называется совокупность производственно-ориентированной, инвестиционной и инновационно - ориентированной бизнес-моделей, объединенных общей системой управления, согласованных между собой по используемым ресурсам и описывающих взаимосвязанные процессы производственной, инвестиционной и инновационной деятельности. Обобщенная структурно-функциональная схема комплексной бизнес-модели представлена на рис.

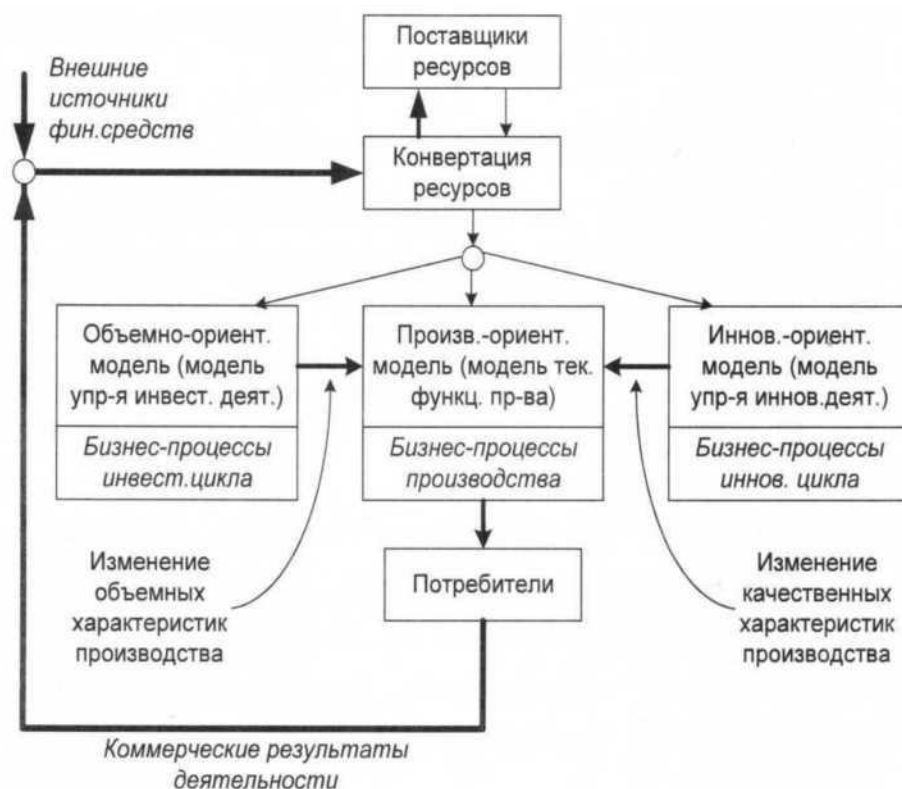


Рис.1.5. Обобщенная структурно-функциональная схема комплексной бизнес-модели

Обоснование возможного подхода к разработке как инновационно - ориентированной составляющей, так и комплексной бизнес-модели в целом является одной из задач данной диссертационной работы.

Введенный нами термин «инновационно-ориентированная бизнес- модель» представляется в большей мере соответствующим структурно - функциональному описанию процесса развития предприятия, чем используемые в некоторых источниках термины «бизнес-модель управления инновационной деятельностью» или «инновационная бизнес-модель».

Введенная функциональная структура комплексной бизнес-модели предприятия представляется удобной также тем, что позволяет более обоснованно подойти к вопросу типологии предприятия по относительному «весу» той или иной составляющей бизнес-модели. Так, в частности, предприятие можно отнести к классу инновационных, если в его бизнес- модели

в течение контролируемого периода времени доминирует инновационно-ориентированная составляющая (например, по доле средств, направляемых на инновационную деятельность, в общем объеме оборотных финансовых ресурсов (Текущие расходы + Инвестиции в расширение производства + Инвестиции в инновации)).

Следует отметить, что предложенный способ функциональной структуризации бизнес-модели представляет общую схему ее построения. В действительности, отдельные ее части могут частично или полностью соединяться. К примеру, введение дополнительных мощностей может сопровождаться одновременной модернизацией всех или отдельных элементов процесса на основе инноваций. Но представляется логически не сложным, отталкиваясь от предложенной структуры, преобразовать модель адекватно конкретным условиям. На практике всегда можно разделить функциональные действия по их целевой направленности. Например, проект внедрения дополнительной линии по выпуску традиционного продукта с элементами новой технологии для целей планирования и анализа может быть разделен на два проекта, один из которых будет отнесен к инвестиционной, а другой - к инновационно-ориентированной части бизнес-модели.

1.3. Направления использования инновационно-ориентированных бизнес-моделей в стратегическом управлении предприятиями

Остановимся на направлениях использования и аналитическом потенциале такого инструмента, как бизнес-модель. Прежде всего, отметим, что бизнес-модель является результатом творческой деятельности субъекта, предпринимателя, отражающего в ней свои представления о возможностях и средствах получения прибыли. При грамотном подходе субъект учитывает многие факторы: конъюнктуру рынка, особенности экономической, финансовой, социальной политики государства, технологические, структурные особенности отрасли, объемные и временные характеристики собственных

целей, результаты научных исследований, опыт деятельности других компаний.

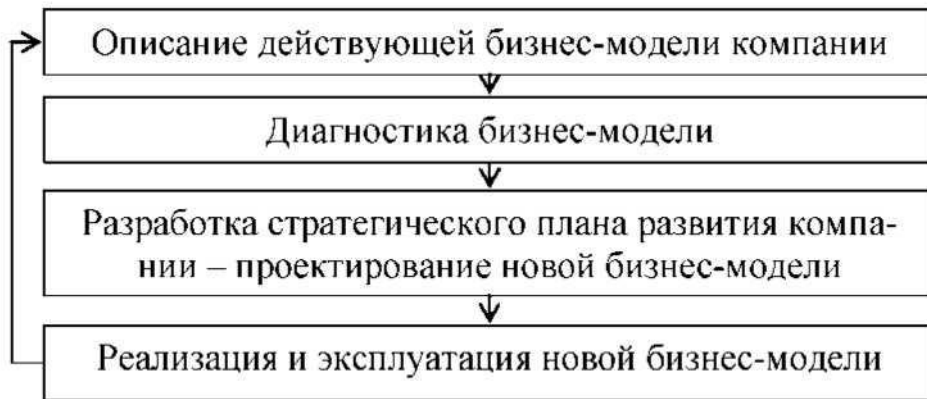


Рис. 1.6. Бизнес-модель в системе управления компанией

На рис.1.6 приведена типология эталонных моделей [43]. Такие модели были предложены как типовые структурно-функциональные модели для характерных подходов к преобразованию бизнеса на основе инноваций.



Рис.1.7. Типы эталонных моделей развития бизнеса на основе инноваций

Для понимания бизнес-модели, принятой той или иной фирмой, важной является форма ее представления. В практике стратегического менеджмента применяются различные формы. Укажем некоторые из них.

Концептуальная схема для описания бизнес-модели была предложена российской консалтинговой компаний ООО «ВРМ Консалтинг Групп» [42, 43].

Структура модели согласно подходу этой компании показана на рис.1.8. В работе [54] бизнес-модель представлена как система создания ценности (рис.1.8).

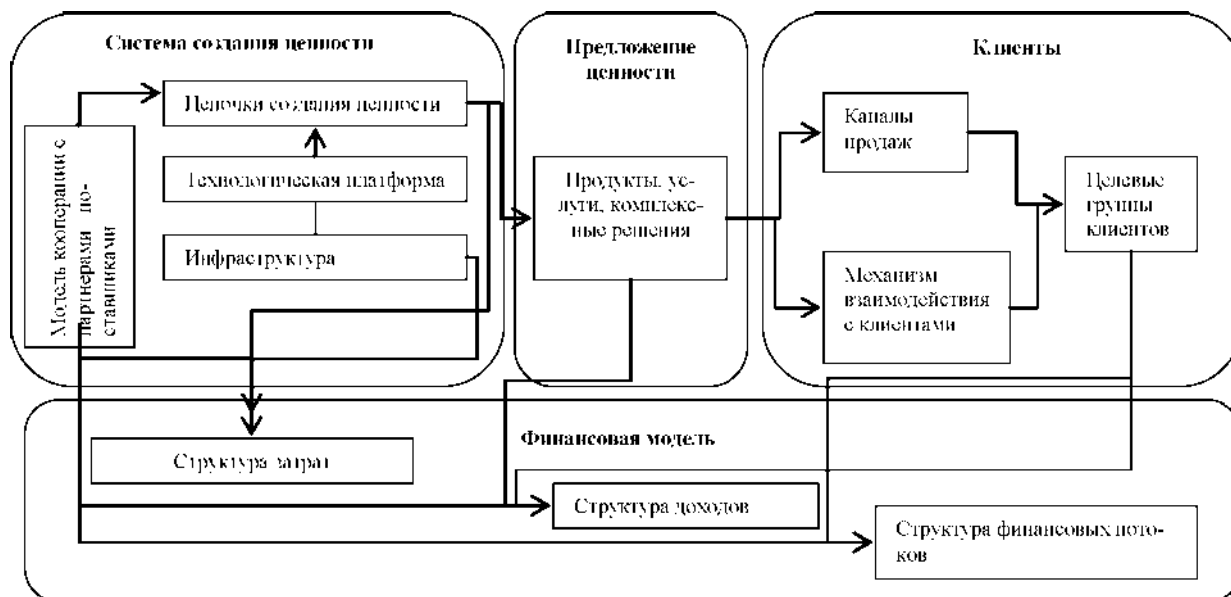


Рис.1.8. Представление бизнес-модели как системы создания ценности

«Визуальные» инструменты построения бизнес-модели отличаются более детальным представлением их компонента.

Бизнес-модель - концептуальное описание предпринимательской деятельности. Александр Остервальдер представил бизнес-модель как чертеж, по которому функционирует компания. Он представляет модель бизнеса в виде девяти взаимосвязанных блоков, включающих характеристику ключевых ресурсов и процессов, задействованных в создании ценности, клиентов и взаимодействия с ними, ценностное предложение, структуру затрат и источники доходов:

1) Ключевые партнеры. Компании строят партнерские отношения по-разному: с разными целями, процессами и алгоритмами взаимодействия, которые становятся в дальнейшем основой бизнес-моделей. Основным типом партнерских отношений является стратегическое сотрудничество между не конкурирующими компаниями.

2) Ключевые виды деятельности. Ключевые виды деятельности являются теми действиями, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели. Это важные действия компании без которых ее успешное функционирование невозможно.

3) Ключевые ресурсы. Разные типы бизнес-моделей требуют разных ресурсов: для

одних ключевым ресурсом является команда, для других - наработанные связи на рынке, для третьих особые технологические наработки и оборудование.

4) Ценностные предложения. Ценностное предложение - это совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю.

5) Взаимоотношения с клиентами. Для определения взаимоотношений с клиентами необходимо четко понимать потребности каждого из сегментов компании и соотнося с возможностями компании и характеристиками предлагаемого продукта, устанавливать определенные взаимоотношения с каждым потребительским сегментом.

6) Каналы сбыта. Важно поддерживать оптимальный баланс между различными каналами сбыта и найти их такое сочетание, которое обеспечит самые лучшие отзывы потребителя и максимальный доход.

7) Потребительские сегменты. Для более эффективного функционирования необходимо провести сегментацию, которая позволяет определить приоритетных клиентов, выделить те сегменты, от которых целесообразно отказаться. Бизнес-модель может охватывать одну или несколько клиентских групп - потребительских сегментов.

8) Структура издержек. По структуре издержек разделяют бизнес-модели на два класса: с преимущественным вниманием к издержкам и с преимущественным вниманием к ценности.

9) Потоки поступления доходов. Для компании особенно важно понимать, какую прибыль она получает с каждого потребительского сегмента.

В табл. представлена краткая структура бизнес-модели на примере разрабатываемого инновационного проекта по производству диабетических видов джемов и варенья.

Одним из новых и перспективных сегментов рынка является сегмент диетических товаров или товаров для диабетиков. Употребление данных продуктов позволяет людям, страдающим сахарным диабетом расширить круг полезных для них продуктов, а людям, придерживающимся здорового образа жизни, обеспечить свой рацион вкусными и полезными сладостями

Таким образом, изучив теоретические аспекты бизнес-моделирования и его необходимость и место в системе управления развитием предприятия следует сказать, что

бизнес-модель предприятия представляет собой описанную на укрупненном, но конструктивном уровне структурированную схему процесса преобразования с помощью определенных технологий потоков финансовых и иных ресурсов в потоки продуктов и услуг, воспринимаемых рынком как ценность, конвертируемую в финансовый поток с прибылью для предприятия. Общую бизнес-модель предприятия предложено назвать комплексной бизнес-моделью.

ГЛАВА 2. ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ БИЗНЕС- МОДЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Научно-методические основы анализа и структурирования комплексных моделей развития предприятия в контексте инновационной деятельности

Экономическое развитие предприятия возможно только на основе внедрения инноваций. Подчеркнем еще раз различия между режимами роста и развития. Экстенсивный рост за счет увеличения масштабов производства может улучшить объемные экономические показатели и, в некоторых пределах, показатели эффективности (за счет сокращения удельных условнопостоянных расходов), но такой рост не может быть обеспечен в течение продолжительного времени из-за неизбежного изменения различных рыночных факторов.

Интенсивный экономический рост (который проявляется в увеличении объемных показателей и одновременно показателей эффективности использования ресурсов, что позволяет считать его эквивалентным развитию) предполагает качественное изменение в тех или иных подсистемах производства - в ассортименте, технологии, управлении. Такие изменения, в свою очередь, невозможно реализовать без более или менее существенных нововведений, т.е. без инноваций. Как ранее отмечалось, наиболее общее понимание инноваций допускает нововведения различного масштаба - от локальных усовершенствований, до кардинальной смены принципов функционирования бизнеса, т.е. до замены действующей бизнес-модели.

Очевидно, что реализация различающихся по масштабам инноваций требует различных затрат ресурсов. Современное состояние развития экономики России

позволяет утверждать, что существует зависимость между ее конкурентоспособностью и качеством управления развитием экономического потенциала предприятий региона, от его инновационной составляющей зависит сам факт дальнейшего развития страны в целом и ее регионов в частности.

Практика хозяйствования промышленности в условиях экономических реформ, проводимых в стране, делает актуальными задачи инновационного переустройства современного предприятия и превращения инноваций в один из важнейших источников экономического роста, заставляет руководство предприятий адекватно и своевременно реагировать на вызовы внешней среды, глубоко анализировать существующие альтернативы использования экономического и инновационного потенциала предприятия, искать пути обеспечения эффективного развития в долгосрочной перспективе. Наличие существующих альтернатив в хозяйствующей практике привело к формированию такой управленческой парадигмы, как сценарный подход.

Исследования организации системы эффективного управления потенциалом предприятий, в том числе инновационным, проводились многими отечественными и зарубежными учеными современности, среди которых Л.И. Абалкин, Н.И. Аванова, Э.А. Андреева, В.Н. Амитан, А.В. Зверев, Г.Б. Клейнер, М.М. Лепа, Р.Р. Ларина, Р. Нельсон, Д. Норт, Д. Портер, В.П. Соловьев, Р.А. Фатхутдинов, П. Хейне, Й.П. Шумпетер и др.

Методологические и теоретические аспекты сценарного подхода к управлению предприятиями представлены в работах Х. Бандхольда, Д. Кевина, Д. Мерсье, Дж. Ратклифа, Дж. Рингланда, П. Шварца и др. Ряд отечественных авторов рассматривают проблему комплексно, с точки зрения формирования инновационной инфраструктуры в рамках национальной инновационной системы. Такие авторы, как Н.М. Абдикеев, В.Р. Атоян, И.Г. Дежина, Б.Г. Салтыкова, Р.В. Фаттахов, Г.В. Шепелев и др. в своих научных исследованиях выявили принципы и механизмы формирования национальной инновационной политики, исследовали проблемы государственного регулирования инновационной деятельности,

установили связи между субъектами инновационного развития и решили другие методологические и теоретические задачи.

Исследования, проведенные учеными, выявили зависимость между прогрессирующим отставанием научного потенциала России от мировых лидеров и ускорением технической и технологической отсталостью - по совокупному показателю развития экономики и построения «общества знаний» Россия в 2-3 раза уступает среднемировому уровню.

Необходимость перехода к новой парадигме управления эффективным развитием инновационного потенциала предприятий промышленного сектора экономики РФ обусловлена интенсивными переменами, происходящими как на внутреннем, так и на мировом рынке. Решение обозначенных вопросов становится первостепенным и принципиальным в условиях дальнейшей реструктуризации рыночной, конкурентной среды, формирования принципиально новой системы экономико-хозяйственных отношений на микро-, макро-, и на уровне глобального экономического пространства.

Актуальность исследования требует разработки мероприятий по организации системы управления эффективным развитием инновационного потенциала предприятий, теоретического обоснования места и значения эффективного развития предприятий, определения особенностей и закономерностей их функционирования в рыночной, конкурентной среде.

Впервые сценарный подход был применен к управлению экономическим потенциалом предприятия ведущими западными компаниями, заинтересованными в развитии перспективных инвестиционных направлений своего бизнеса [3; 4]. Сценарии, как их понимали и представляли зарубежные исследователи в 60-70 гг., - это достаточно эффективные способы прогнозирования, предвидения, позволяющие создавать технологические разработки, которые являются немислимыми на современном этапе развития производительных сил. Сценарии приносят новые подходы, ракурсы взглядов, расширяют видение лиц, в компетенцию которых входит принятие управленческих решений. Экономические сценарии по

Однако без количественного (фундаментального) экономического анализа сценариев их эвристические возможности достаточно низкие и малоэффективные для управления. Необходимо учитывать, что экономический сценарий должен давать не только качественное описание, а также количественный анализ вариантов развития хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ опыта ведущих зарубежных компаний показал, что методология сценарного подхода к управлению предприятием прошла в своем развитии четыре этапа:

- понимание сценария как качественного прогноза;
- понимание сценария как количественного прогноза;
- понимание сценария как составляющей стратегического планирования;
- понимание сценария как возможного метода управления предприятием, взаимодействующего со стратегическим планированием, ситуационным подходом и иными методами, технологиями и функциями менеджмента (управление социально-экономическими системами в отношении производства, распределения, обмена и потребления экономических благ).

На сегодняшний день в методологии сценарного подхода к управлению остаются неисследованными ряд вопросов, среди которых особое место занимает взаимосвязь сценарного подхода со стратегическим планированием деятельности предприятия.

Как видно, сценарный подход имеет ряд преимуществ перед стратегическим планированием:

- позволяет количественно оценить цель и построить карту будущего;
- позволяет учитывать будущее объективно, с учетом негативных последствий;
- позволяет увидеть позитивные изменения даже после кризисных состояний, которые ожидают предприятие в будущем;
- позволяет количественно оценить цель и построить карту будущего предприятия;

- управленческие решения формируются как сверху- вниз, так и снизу-вверх;
- декомпозиция функций учитывает определенные варианты будущих событий и может быть реализована любым способом;
- обратная связь и контроль, имеющие важное значение в управлении, осуществляются в зависимости от потребностей управления: прогнозируемый осуществляется в соответствии с прогнозными данными; плановый - в соответствии с планированием, охватывая и стратегическое планирование; полифункциональный обеспечивает связь на основании анализа множества факторов влияния, «если, то» развития хозяйственной ситуации на предприятии.

Вместе с тем, следует отметить, что стратегическое планирование и сценарный подход не исключают друг друга [4]. Они должны находиться в определенном взаимодействии и синтезе для реализации потребностей управления предприятием. Сценарный подход углубляет и укрепляет понимание стратегических планов предприятия, помогает построить определенную траекторию достижения стратегических целей предприятия, способствует реализации стратегической цели предприятия - оптимальное управление, эффективное формирование и использование его экономического потенциала.

Сценарный анализ начинается с ранжирования факторов по важности и степени неопределенности. Это можно выполнить, используя количественные экономико-математические и качественные методы [5]. И здесь нужно учитывать, что именно соответствующее управление и раскрытие экономического потенциала является стартом экономического сценария. А совокупность экономических сценариев формирует определённое множество, фазовое экономическое пространство. За построением модели экономических сценариев следует ее тестирование и по выбранным экономическим показателям делаются соответствующие выводы.

Исследование показало, что к разработке вопросов стратегии инновационного развития предприятия необходимо подходить с точки зрения

системного подхода [6, 7, 8], рассматривая три группы взаимосвязанных факторов:

- первая группа включает факторы инновационного развития мировой экономики;

- вторая группа представляет собой факторы, определяющие долгосрочное развитие экономики страны, ее геополитическое положение, хозяйственные связи, национальную безопасность государства;

- третья группа факторов относится к классу производственных - модернизация производства, реконструкция, технологическое обновление, увеличение выпуска продукции, освоение выпуска новой продукции, создание новых рабочих мест, улучшение условий труда.

Авторы придерживаются мнения, что формируемая модель инновационного развития предприятия должна строиться на основе данных групп факторов, чтобы учесть международную, государственную и производственную инновационную политику. Таким образом, методологию формирования стратегии инновационного развития предприятия целесообразно строить на основе многоуровневого подхода, который позволит определить стратегические цели инновационного развития предприятия на государственном, региональном и производственном уровне управления.

При этом, под стратегией инновационного развития предприятия будем понимать целевые программы, направленные на достижение его долгосрочных конкурентных преимуществ на внутреннем и внешнем рынках [7]. Опираясь на данное определение, отметим, что это понятие комплексное, включающее совокупность стратегий отдельных направлений инновационной деятельности предприятия (организационные, экономические, управленческие инновации) в рамках реализации стратегических целей развития предприятия [9]. Стратегия государственной промышленной политики - долгосрочная политика государства по формированию промышленного комплекса страны, способного обеспечить экономическую безопасность России

Каждая из представленных стратегий имеет свои формы и методы управления, обеспечивающие достижение поставленных целей [10]. Технологии управления, которые определяют процедурные, организационные, информационные, технические аспекты реализации стратегий, являются предметом инноваций в связи с использованием нововведений в исследованиях рынка, в разработке нового продукта, в организации технологического оснащения производства.

Таким образом, сценарный подход может быть использован, с одной стороны, для потребностей стратегического планирования инноваций, с другой стороны, он сам может использовать методики стратегического анализа для исследования внешней среды. Кроме того, сценарный подход может быть использован для самостоятельного принятия решений вне границ стратегического планирования, а также - для прогнозирования и оценки влияния настоящих и будущих факторов, которые должны быть учтены при управлении, использовании и выявлении инновационного потенциала предприятия.

В общем случае и в соответствии с предлагаемой концепцией разработки данная модель должна рассматриваться как комплексная, содержащая производственно-ориентированную, инвестиционную (объемно ориентированную) и инновационно-ориентированную составляющие. В следующем разделе излагается разработанная автором диссертации функциональная структура такой комплексной модели.

2.2. Организационно-экономические особенности методики анализа экономической эффективности инновационно-ориентированных бизнес-моделей

При формировании бизнес-модели ключевым является вопрос об оценке ее эффективности. Если рассматривать традиционную - производственно-ориентированную - модель, определяющую режим текущего функционирования, то для анализа ее эффективности могут быть использованы различные известные методики [29]. В качестве примера далее будет показано применение методики факторного анализа фирмы «Дюпон» (TheDuPontSystemofAnalysis) [27]. Данная методика, как известно, оперируя интегральными финансовыми показателями деятельности фирмы, не раскрывает эффективности внутренних механизмов преобразований ресурсов

ц
I

и, тем более, изменений в этих механизмах в результате нововведений.

Рассмотрение инновационно-ориентированной модели требует для оценки ее эффективности привлечения дополнительных средств анализа. Как было ранее показано, инновации могут затрагивать различные компоненты исходной производственно-ориентированной бизнес-модели - продукты (ценности), технологии, методы управления бизнесом. В результате потоки ресурсов, соответствующие исходному режиму текущего функционирования, меняют свои характеристики по составу, объему, интенсивности. На некоторый период времени устанавливается режим текущего функционирования с новыми характеристиками:

с иной структурой продуктов и, соответственно, выручки, с иными составом, структурой и объемами затрат ресурсов. Сопоставление прироста интегральных финансовых показателей деятельности фирмы и затрат на реализацию инновационных проектов даст определенную оценку их эффективности. Однако эта оценка неизбежно будет весьма приближенной, так как будет включать в себя воздействие на результат и других факторов, не связанных с инновациями. Такими факторами могут быть изменившаяся конъюнктура рынка, цены, ставки, тарифы и т.д. Сложности в сопоставлении результатов и затрат, как известно, связаны также и с наличием лага времени,

что для оценки эффективности инноваций, особенно достаточно масштабных, базовых, может иметь первостепенное значение.

По указанной причине в оценке эффективности инноваций представляется целесообразным в качестве характеристик эффекта рассматривать группу показателей, непосредственно зависящих от проведения мероприятий по внедрению конкретных инноваций. Другими словами, показателей, зависящих от содержания конкретных инновационных проектов. Такими индикаторами являются, в частности, показатели, характеризующие удельный (на единицу получаемого результата) расход различных ресурсов - материалов, энергии, технологических ресурсов, труда, времени, производственных площадей и т.п. Причем, для исключения искажающего влияния конъюнктурных факторов измерение показателей целесообразно вести в натуральных единицах. Применение подобных измерителей аргументируется тем, что изменение в лучшую сторону любого из них возможно только с помощью прогрессивных инноваций. В свою очередь, улучшение указанных показателей создает предпосылки для улучшения и интегральных финансовых оценок деятельности.

Рассмотрим модель развития инновационного потенциала системы управления организации.

Система управления инновационным потенциалом - это совокупность объекта управления (инновационный потенциал) и субъекта управления (органы управления), в составе которых осуществляется принятие инновационных решений. Основой системы управления инновационным потенциалом является обеспечение взаимодействия объекта и субъекта управления, при котором достигается наибольшая системная эффективность использования инноваций. Управленческими решениями обеспечивается формирование локальных стратегий в рамках системной стратегии нововведений.

Эффективность систему управления организации оценивается показателями функционирования объекта, а уровень проектных показателей эффективности

системы во многом определяется тем, насколько полно на стадии диагностики будут выявлены реально существующие потери и неиспользованные возможности (резервы), что в итоге будет способствовать повышению состояния подпроцессов и элементов СУО.

Это позволит установить потенциально существующие источники повышения (улучшения) показателей производственно-хозяйственной деятельности участка, линии, цеха и т.д., источники экономической эффективности реинжиниринга, а также определить состав первоочередных задач организации, если будет найдена взаимосвязь источников эффективности и комплексов задач, приводящими их в действие через разнообразие факторов и параметров.

Сначала формируется желаемый образ предприятия. Формирование будущего образа предприятия происходит в рамках выбора подпроцессов, задействованных в СУО, а также определяются все возможные задачи управления, влияющие на развитие инновационного потенциала СУО. Правильный выбор задач означает, что найдены все возможности направления деятельности организации, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного вида бизнеса.

На втором этапе создается модель реального или существующего бизнеса организации (обратный реинжиниринг). Здесь воссоздается система работ, действий, при помощи которых организации реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций организации, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты диагностики организации. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

На следующем этапе разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса (прямой реинжиниринг) с целью повышения инновационного потенциала. Для этого осуществляются действия [3]:

- перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются

более эффективные рабочие процедуры (здания, из которых состоят бизнес-процессы);

- формируются новые функции (инновационные предложения) персонала.

Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов для участия в инновациях;

- создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Информация должна быть доступна каждому участнику проекта реинжиниринга;

- производится тестирование новой модели - ее предварительное применение в ограниченном масштабе [2].

Рассмотрим технологию определения перечня инновационных мероприятий по улучшению состояния СУО. Создается экспертная группа специалистов организации, имеющих опыт работы в данной организации. Эти эксперты рассматривают представленный перечень инновационных мероприятий.

Несмотря на высокую квалификацию экспертов, они все-таки субъективны в силу профессиональных и других интересов. Поэтому предлагается предварительно проработанный перечень инновационных мероприятий представить работникам организации. Это рассмотрение целесообразно структурировать. Для этого разрабатывается методика определения отношения рядовых работников организации к инновационным мероприятиям.

Применение данной методики возможно и в среде рядовых работников организации. Причем желательно, чтобы участие приняли именно те сотрудники, которые определяли ранее свою неудовлетворенность теми или иными аспектами деятельности организации, т.е. важно установление соответствия между факторами неудовлетворенности работников и теми мероприятиями, а также средствами их реализации, которые призваны ликвидировать ее совсем или по крайней мере снизить остроту проблем в СУО [1].

Таким образом, работники организации выступают в качестве экспертов, примеряя на себя или свою деятельность в ближайшем будущем предлагаемые изменения. Этот процесс призван обеспечить поддержку предлагаемым изменениям в организации, а также позволит обосновать предстоящие затраты на внедрение предлагаемых инновационных мероприятий.

Диагностика существующей системы представляет собой определение ее состояния, т.е. конфигурацию его значимых элементов в конкретный момент ее функционирования или развития [4]. Для понимания и определения проблем организации в области операций, а также ее взаимоотношения с внешней средой необходимо проведение глубокого анализа существующего состояния организации.

В литературе отсутствует описание удовлетворительной методики диагностики современной организации. В основном эти методики сводятся к получению и исследованию основных показателей производственно-хозяйственной деятельности организации, аттестации специалистов по одной из известных методик.

Используя имеющийся опыт исследования организации, которое активно проводилось в период массовой разработки и внедрения автоматизированных систем различного назначения, автором разработана комплексная программа диагностики важнейших сторон деятельности организации: принятие решения о диагностике организации; формирование комиссии по проведению диагностики; разработка и реализация программы диагностики; составление отчета по итогам диагностики; изучение отчета по итогам диагностики; предварительное представление проблем; формулирование проблем организации; анализ проблем организации; построение графа задач, существующих в организации, в СУО.

По окончании диагностики получаем перечень задач, решаемых и не решаемых в организации. С помощью попарной увязки задач, на основании входной и выходной информации, находим взаимосвязь между всеми решаемыми задачами. Данный перечень задач представляется в виде ориентированного графа.

По итогам диагностики получаем исходную информацию для реинжиниринга СУО, т.е. перечень решаемых и не решаемых задач в организации.

С помощью модели развития инновационного потенциала СУО можно будет выявлять полный спектр возможных управленческих решений по повышению дохода и прибыли организации. Представленные материалы могут использоваться для перестроения функциональной структуры для повышения инновационного потенциала организаций любой формы собственности в любой сфере деятельности [5].

Инновационно-ориентированная бизнес-модель представляет собой несколько иной объект анализа. В этой модели, как ранее отмечалось, отражаются в укрупненной форме решения по стадиям инновационного процесса (исследования, разработки, технологическая подготовка, внедрение, продвижение на рынок). Бизнес-модель отражает принятую политику предприятия в отношении способов реализации программ развития. В рамках этой политики формируются инновационные проекты. Но инновационная деятельность, в общем случае, не сводится к планированию и реализации инновационных проектов. Их формирование и реализация обеспечиваются определенной инфраструктурой, осуществляющей материальную, информационную, кадровую поддержку инновационной деятельности. Вид

такой структуры также может быть различным, и ее варианты могут иметь различную «ресурсоемкость», что ведет к вопросу об оценке их эффективности. Определяющим для формирования конкретного варианта инновационной системы предприятия можно считать схему распределения финансовых ресурсов, выделяемых на инновационную деятельность, между различными функциональными блоками инновационно-ориентированной части бизнес-модели. Если принять некоторую типовую структуру инновационного процесса и для каждой его стадии установить перечень возможных способов реализации, то распределение ресурсов между этими способами в каждом планово-учетном периоде даст формальное описание модели. Для оценки эффективности модели требуется с принятым вариантом распределения ресурсов связать значения выходных показателей, характеризующих результаты деятельности. При высоком качестве модели (в частности, при наличии в ней соответствующих количественных зависимостей между затратами и результатами) значения выходных показателей могут быть спрогнозированы, что открывает возможность осуществить поиск и выбор оптимального варианта инновационно-ориентированной бизнес-модели.

Для анализа бизнес-модели предлагается использовать модель, связывающую двенадцать факторов, выделяемых путем декомпозиции выше-названных коэффициентов на составляющие. Разложение рентабельности продаж по чистой прибыли на составляющие показывает, на каком уровне и какая часть прибыли утрачивается (формула (2) из таблицы 2.1).

Факторный анализ оборачиваемости активов позволяет установить продолжительность оборота каждого актива в днях за год (формула (3) из таблицы 2.1). В свою очередь, декомпозиция коэффициента финансовой зависимости позволяет проанализировать долговую нагрузку компаний и ее влияние на рентабельность (формула (4) в таблицы 2.1).

Декомпозиция трехступенчатой модели факторного анализа фирмы «Дюпон»

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{В}} \cdot \frac{\text{В}}{\text{А}} \cdot \frac{\text{В}}{\text{В}}$$

где, ROE (от англ. «ReturnEquity») - рентабельность собственного капитала:

ЧП - чистая прибыль;

СК - собственный капитал;

В - выручка;

А - активы

$$\frac{\text{ЧП}}{\text{В}} = \frac{\text{ВП}}{\text{В}} \cdot \frac{\text{ПДН}}{\text{ЕБИТ}} \cdot \frac{\text{ЧП}}{\text{ПДН}}$$

где ВП - валовая прибыль;

В - выручка;

ЕБИТ (от англ. «EarningsBeforeInterestandTax») - прибыль до вычета процентов и налогов (операционная прибыль);

ПДН - прибыль до налогообложения;

ЧП - чистая прибыль

Для оценки эффективности бизнес-моделей управления инновационной деятельностью компании приведены показатели, выражающие конечный результат ее деятельности.

Для анализа эффективности бизнес-модели выбраны показатели, которые могут быть рассчитаны на базе данных финансовой отчетности исследуемых объектов.

На основании финансовых показателей можно проанализировать эффективность как отдельных компонентов, так и всей бизнес-модели управления инновационной деятельностью.

Показатели, предлагаемые для оценки отдельных компонент бизнес-модели, представлены в таблице 2.2.

С использованием показателей, приведенных в таблице 2.2, проводится первичный анализ эффективности бизнес-модели управления инновационной деятельностью.

Таблица 2.2

**Показатели, характеризующие эффективность бизнес-моделей управления
инновационной деятельностью**

Бизнес-модель и ее компоненты	Показатель	Значение
Бизнес-модель	Коэффициент Тобина	Выражает отношение рыночной стоимости акций организации к балансовой (восстановительной) стоимости ее активов, т.е. рыночная капитализация, деленная на стоимость активов. Позволит оценить положение компании на рынке. Чем выше данный коэффициент, тем выше ожидания рыночного роста компании
	Рентабельность собственного капитала	Показывает эффективность использования, вложенного в дело капитала, который принадлежит собственникам предприятия
	Рентабельность активов	Отражает эффективность использования активов (профессиональную квалификацию менеджмента), т.е. прибыль, полученную на все активы
	Общая производительность труда	Характеризует продуктивность производственной деятельности. Измеряется количеством продукции, произведенной на одного работника
Предлагаемая ценность	Темпы роста продаж (совокупного дохода)	Свидетельствует об увеличении (или уменьшении) продаж ценности потребителям
Экономическая модель	Рентабельность продаж по чистой прибыли	Показывает, прибыльна ли деятельность компании, и какую часть выручки составляет чистая прибыль
Цепочка создания ценности	Продолжительность операционного цикла (ПОЦ)	Количество дней с момента осуществления закупки входящих запасов материального оборотного капитала до момента поступления денег от дебиторов за реализованную ценность организации. $ПОЦ = \text{период оборота остатков денежных средств} + \text{Период оборота запасов сырья и материалов} + \text{Период оборота незавершенного производства} + \text{Период оборота запасов готовой продукции} + \text{Период инкассации дебиторской задолженности}$
Факторы внутренних возможностей	Управление оборотными и внеоборотными активами	Чем ниже (выше) значение показателей управления оборотными и внеоборотными активами, тем выше (ниже) эффективность использования ресурсов
Фактор рынка - потребитель	Управление (торговой) дебиторской задолженностью	Показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организацией. Продолжительность дебиторской задолженности равна количеству дней, показывающих период (год) получения организацией от покупателей оплаты в размере среднего остатка неоплаченной задолженности. Измеряет скорость погашения дебиторской задолженности организации, насколько быстро та получает оплату за проданные товары (работы, услуги) от своих покупателей.
Фактор рынка - поставщики	Управление (торговой) кредиторской задолженностью	Скорость погашения организацией своей задолженности перед поставщиками и подрядчиками.

При неудовлетворительных значениях показателей, характеризующих один/несколько компонентов, проводится более подробный анализ данных компонентов. Для этого могут быть использованы дополнительные показатели, перечень которых представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели, характеризующие эффективность компонентов бизнес-модели управления инновационной деятельностью

Показатель	Формула расчета	Значение
Предлагаемая ценность		
Темпы роста объемов валовой продукции или валового дохода	Объем валовой продукции текущего года/ Объем валовой продукции базового	Свидетельствуют об увеличении (или уменьшении) продаж ценности потребителям.
Доля рынка компании	Объем продаж/ Обший объем продаж на рынке	Характеризует положение компании на рынке относительно конкурентов.
Наличие системы управления качеством	Есть-1, нет-0	Характеризует уровень качества продукции.
Экономическая модель		
Структура себестоимости продукции		Показывает структуру затрат по основным экономическим элементам затрат на производство.
Цепочка создания ценности		
Уровень использования производственных мощностей, %	Объем произведенной продукции за период/Среднегодовая мощность предприятия	Характеризует степень использования потенциальных возможностей выпуска продукции
Продолжительность производственного цикла (ППЦ)	ППЦ = период оборота среднего запаса сырья, материалов и полуфабрикатов, в днях + период оборота среднего объема незавершенного производства, в днях+ период оборота среднего запаса готовой продукции, в днях	Количество дней с момента поступления сырья, материалов (полуфабрикатов) на предприятие до момента отгрузки изготовленной из них готовой продукции. Характеризует период полного оборота материальных элементов оборотных активов, необходимых для обслуживания производственного процесса
Факторы внутренних возможностей		
Оборачиваемость активов	Выручка / Среднегодовая стоимость активов	Показатель интенсивности использования организацией всей совокупности имеющихся активов. Высокая оборачиваемость активов свидетельствует об эффективном использовании активов
Фондовооруженность труда и темпы его роста	Стоимость основных средств предприятия / Среднегодовая списочная численность работников	Оснащенность работников предприятия ОПФ. Показатель должен рассматриваться в привязке к значению производительности труда. Отставание темпов роста производительности труда от темпов роста фондовооруженности свидетельствует о нерациональном использовании основных средств
Фондоемкость	Стоимость основных средств /Объем выпущенной продукции	Характеризует эффективность использования основных средств
Степень износа основных средств	Амортизация основных средств/Первоначальная стоимость основных	Утрата основными средствами технико-экономических, потребительских свойств и стоимости

Анализ эффективности компоненты «фактор рынка - поставщики» объекта исследования предлагается проводить с помощью показателей платежеспособности и коэффициента автономии (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Показатели, характеризующие эффективность компоненты
«фактор рынка - поставщики»

Показатель	Формула расчета	Значение	Норм.
Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости)	Собственный капитал/Общая сумма капитала (активов)	Показывает, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение.	Более 0,5
Рабочий капитал	Оборотные активы - Краткосрочные обязательства	Является показателем безопасности и характеризует способность компании платить по краткосрочным обязательствам.	Более 0
Коэффициент абсолютной ликвидности	Высоколиквидные текущие (текущие пассивы, краткосрочная задолженность)	Характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетный счетах и краткосрочных финансовых вложений. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия.	Более 0,2
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	Мера платежеспособности организации, способности погашать текущие (до года) обязательства	Между 1 и 2
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	(Оборотные активы - Запасы) / Краткосрочные обязательства	Характеризует способность организации погасить свои краткосрочные обязательства за счет продажи ликвидных активов. Чем выше коэффициент быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение компании.	Более 0,8-1,0
Уровень задолженности по заработной плате	-	Несвоевременная оплата труда работников организации.	-

Для анализа эффективности компоненты «фактор рынка потребители» предлагаются следующие показатели (таблица 2.5).

Показатели, характеризующие эффективность компоненты
«фактор рынка - потребители»

Показатель	Формула расчета	Значение
Продолжительность финансового цикла	Длительность оборота запасов + Длительность оборота дебиторской задолженности - Длительность оборота кредиторской задолженности <i>или</i> Производственный цикл + Период оборота дебиторской задолженности - Период оборота кредиторской задолженности	Характеризует отрезок времени между сроком платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денег от покупателей (дебиторов)
Темпы роста дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность в отчетном периоде / Дебиторская задолженность в базисном периоде	Характеризует увеличение суммы долгов, причитающихся организации со стороны потребителей, являющихся их должниками

С помощью представленного аналитического инструментария диагностики эффективности бизнес-модели управления инновационной деятельностью и ее компонентов можно оценить состояние предприятия для определения проблемных компонентов бизнес-модели.

Практическая ценность предлагаемого метода заключается в возможности его использования при определении потребности изменения компонентов и самой бизнес-модели, при выборе направления изменений в зависимости от состояния предприятия и выявленных проблемных факторов.

2.3. Анализ бизнес-моделей предприятий кондитерской промышленности как объектов внедрения инноваций

Кондитерская промышленность является важной отраслью экономики, играющей значительную роль в обеспечении потребительского рынка. Развитие отрасли имеет большое значение, так как это способствует удовлетворению растущих потребностей населения, замещению импортных кондитерских изделий продукцией отечественного производства, расширению смежных производств, сырьевой базы, росту машиностроения, химической

промышленности, логистики, обеспечивает занятость. Нельзя не учитывать и экономическое значение отрасли, которая, благодаря своему относительно короткому производственно-экономическому циклу, дает высокую скорость оборота средств и заметный объем налоговых поступлений в бюджет страны.

Отрасль, будучи интегрированной в экономическую структуру страны, испытывает трудности, обусловленные действием неблагоприятных внешних и внутренних факторов. В числе таких факторов можно назвать сильную ценовую конкуренцию со стороны импортеров кондитерских изделий, на долю которых приходится около 40% отечественного рынка, высокую долю импортируемого сырья из-за отсутствия или неразвитости местной сырьевой базы, что в условиях ослабления рубля негативно влияет на экономику предприятий. К этому нужно добавить и такие отраслевые факторы, как низкокачественное отечественное сырье, недостаток квалифицированных кадров.

Тем не менее, несмотря на указанные трудности, предприятия отрасли в целом функционируют относительно устойчиво, рынок кондитерских изделий насыщен, а продукция кондитеров соответствует самым высоким стандартам.

В России действуют более тысячи производителей кондитерских изделий, из них 25 являются крупными (Российский холдинг «Объединенные кондитеры», компания Nestle, ОАО «Марс», ОАО «Крафт Фудс Рус», ОАО «Кондитерское объединение «Россия», ОАО «КДВ Яшкино», ОАО «Чипита Санкт-Петербург», ОАО «Кондитерский концерн «Бабаевский», ОАО «Славянка плюс», ООО «Кондитерская фабрика «Славянка», ОАО «АККОНД», ОАО «Брянконфи», Ульяновский филиал ОАО «Кондитерское объединение «СЛАДКО» и др.).

Производители кондитерских изделий России занимают около 88%. Так, Российский холдинг «Объединенные кондитеры» является владельцем акций кондитерских фабрик «Красный Октябрь», «Бабаевский», «РотФронт». Холдинг с объемом продаж 1,3 млрд долл. США по итогам 2012 г. занимает 16-

ю позицию в рейтинге топ-100 крупнейших производителей кондитерской продукции мира. Имеет 19 фабрик и 17 000 сотрудников. Холдинг производит широкий ассортимент продукции из 4000 наименований кондитерских изделий и занимает приблизительно 30% внутреннего рынка, также обеспечивает поставки в США, Европу, Австралию, Израиль, страны СНГ и ряд государств Ближнего Востока [26]. Холдинг «Объединенные кондитеры» имеет содержательный, удобный в пользовании корпоративный сайт с исчерпывающей информацией о своей деятельности как для потребителей, так и для партнеров[53].

Перечислим особенности бизнес-модели холдинга «Объединенные кондитеры» (бизнес-модель приведена в приложении 1).

Принятая в холдинге «Объединенные кондитеры» клиенто-ориентированная бизнес-модель и высокий уровень менеджмента, обеспечивают производство продукции высокого качества как новых, так и любимых потребителям традиционных торговых марок. Компания является владельцем 11 брендов, занимается массовым и серийным производством кондитерских изделий, а также предлагает уникальную услугу по изготовлению кондитерских изделий различных форм и размеров в персонифицированной упаковке по индивидуальным заказам, где потребитель может принять участие в разработке продукта. Заказ на данную услугу принимается через корпоративный сайт компании.

Применение в деятельности предприятия информационных технологий, установка новых высокотехнологичных линий, а также новейшие производственные технологии и инновационные разработки, автоматизация производственных процессов способствуют эффективному использованию ресурсов. В организации действует центр разработок и прикладных исследований, занимающийся созданием новых видов продукции.

Холдинг осуществляет жесткий отбор поставщиков сырья и материалов, что создает предпосылки для обеспечения высокого качества конечной

продукции. Компания имеет широкую дистрибьюторскую сеть, а также сеть фирменных магазинов в крупных городах РФ.

Анализ показал, что компания «Объединенные кондитеры» дает пример эффективного применения комплексной бизнес-модели, включающей в себя все функциональные части, в том числе инновационно-ориентированную составляющую. Функционирование по этой модели является ключевым фактором устойчивых процессов роста и развития предприятия.

Обзор кондитерской отрасли Республики Беларусь дал следующие результаты. Крупными предприятиями здесь являются: занимающий 1 место по объемам производства СП ОАО «Спартак» (около 15 %), 2 место - ОАО «Коммунарка» (12 %), затем - ОАО «Красный пищевик». Все три предприятия входят в состав Белорусского государственного концерна пищевой промышленности «Белгоспищепром». Основным акционером с решающим правом голоса данных кондитерских предприятий с 2012 г. является государство.

Кроме того, кондитерские предприятия РФ имеют как ряд преимуществ, так и болевых точек. Перечислим их исходя из компонентов бизнес-модели.

Цепочка создания ценности (ЦСЦ) и факторы внутренних возможностей - предприятия России и Украины в конкурентной борьбе преобладают над субъектами, например, Беларусии, так как используются современные технологии производства, низкая степень износа ОПФ, которые позволяют производить изделия высших сортов. Преимущества производителей - состоят в наличии необходимого сырья (сахар, молоко, мука) в стране по доступной цене, импортируются только какао-бобы.

Ценность –наблюдается повышение темпов роста производства предприятий РФ при одновременном уменьшении импортируемых кондитерских изделий. Если в 2014-2015 г. ,в условиях санкций со стороны ЕС и США отечественные предприятия занимали около 90% внутреннего рынка, а доля импортеров составляла не более 10 %, то в 2015 г. данные показатели

составляют 80-85% и 15-20 %, соответственно.

Следует отметить инновационную активность производителей по данному компоненту в сотрудничестве с Научно-практическим центром Национальной академии наук по продовольствию, направленную на производство продуктов нового поколения, обогащённых витаминами и минералами. В результате сотрудничества разрабатываются такие инновационные продукты как витаминизированный шоколад, ирис, зефир, вафли и карамель, печенье и пряники с клетчаткой.

Факторы рынка- не все кондитерские фабрики РФ оптимизируют ассортимент производимой продукции. Несовершенство системы сбыта некоторые предприятия пытаются компенсировать путем активизации маркетинговой деятельности, направленной на изучение предпочтений потребителей, на агрессивную политику продвижения продукции.

Из рассмотрения усредненных данных по отрасли можно заключить, что в целом используемые бизнес-модели также являются комплексными и содержат инновационно-ориентированный блок. Однако очевиден доминирующий приоритет текущего функционирования и усиленного продвижения на рынок традиционных продуктов. Это создает риск снижения в перспективе коммерческих результатов деятельности, что подтверждается данными о снижении темпов роста производства и утрате доли рынка в пользу импортных производителей. Такая информация соответствует выводам, которые могут быть сделаны из качественного анализа предложенной комплексной бизнес-модели.

Завершая краткий обзор состояния отрасли, отметим некоторые ее особенности с точки зрения инновационного развития.

Передовые предприятия, как было показано, постоянно обновляют ассортимент продукции, выводя на рынок инновационные изделия. Однако в отрасли, по крайней мере в отдельных ее сегментах, устойчивый спрос характерен для традиционных товаров, и конкурентным преимуществом яв-

ляется следование традиционным, «старинным» рецептурам.

Значительный потенциал обновления изделий связан с использованием современных пищевых материалов химического и биотехнологического происхождения. Реакция потребителей на такие инновационные продукты неоднозначна и чаще негативна. В этих условиях упор целесообразно делать на технологические и управленческие (организационные, маркетинговые) инновации. Подобные инновации, как известно, дают эффект в производстве, обеспечивая снижение удельных (на единицу продукции) затрат, что сокращает себестоимость производства и тем самым увеличивает запас прочности по цене, повышая конкурентоспособность продукции.

Анализ данных по предприятиям отрасли подтверждает вывод, сделанный ранее на основе анализа комплексной бизнес-модели, о ключевой роли абсолютных значений объемов продаж и прибыли для реализации программ роста и инновационного развития производства. Только крупные объединения и холдинги имеют достаточно средств для реализации таких программ в масштабе, обеспечивающем их высокую эффективность. Предприятия, не имеющие достаточного объема средств, вынуждены отказываться от программ роста/развития, либо сокращать их объемы, ограничиваясь реализацией улучшающих инноваций. Реальной стратегией в этих условиях может быть накопление средств в фонде развития предприятия, что, однако, сдерживается высоким уровнем инфляции.

Таким образом, можно заключить, что предложенная комплексная бизнес-модель пригодна для описания различных по своим характеристикам предприятий, т.е. является достаточно универсальной для применения в процессах планирования при различных стратегиях сохранения уровня производства, увеличения масштабов и развития бизнеса на основе инноваций.

2.3. Анализ бизнес-моделей предприятий кондитерской промышленности как объектов внедрения инноваций

Общие выводы, которые могут быть сделаны на основе применения предложенной комплексной бизнес-модели деятельности предприятия могут сориентировать менеджмент при выборе стратегии роста и развития бизнеса, главным образом, в части построения долгосрочных программ распределения финансовых ресурсов. Эта важная работа составляет содержание логически первого этапа бизнес-моделирования. На следующем этапе должны быть выбраны технологии и организационные формы преобразования входных ресурсов в коммерческий результат. Представление бизнес-моделей приобретает новый срез. Проанализируем бизнес-модели нескольких предприятий кондитерской промышленности Белгородской области, их финансовое состояние и возможную стратегию инновационного развития, условия их реализации.

В качестве объектов исследования были выбраны следующие предприятия: ООО «Кондитерская фабрика «Славянка», ОАО «Кондитерская фабрика «Белогорье» и компания MarsInc.

На основе обследования предприятий были сформированы их бизнес-модели, представленные в виде соответствующих таблиц. Структуры бизнес-моделей трех предприятий схожи, в них содержатся следующие компоненты: ценность, факторы внутренних возможностей, цепочка создания ценности, экономическая модель.

В приложениях 2 и 3 указаны основные типы бизнес-моделей и выделены признаки их компонент, характерные для первых трех из указанных предприятий.

В основе бизнес-модели компании MarsInc. (приложение 4) лежат пять принципов: качество, ответственность, «взаимовыгодность», эффективность и свобода [80]. Эти принципы сотрудники стараются воплотить в жизнь при работе с контрагентами, а также друг с другом. Приверженность этим

принципам обеспечивает устойчивые позиции компании, как в производстве, так и в розничной торговле, а кроме того, и взаимную выгоду для всех сторон, заинтересованных в деятельности компании.

Компания MarsInc. ведет жесткий контроль качества продукции на каждом этапе своей деятельности от выбора сырья до подбора кадров. Главная цель по компоненте «ценность» - производство качественного товара по доступной цене. Среди задач, выполняемых в данном аспекте сегодня, главными являются: снижение веса упаковки, использование 100% перерабатываемой и возобновляемой упаковки. MarsInc. имеет 34 бренда, обладает такими торговыми марками, как MilkyWay, M&M's, Mars, Snickers, шоколад Dove, Orbit, Extra, JuicyFruit и Spearmint. Так же выпускает продукцию следующих торговых марок: Skittles, Twix, Bounty, Rondo, Tunes, шоколадные конфеты A. Коркунов [80] (последняя торговая марка вошла в ТНК MarsInc. в 2008 г.).

Кондитерские изделия предлагаются в классическом виде, а также каждый год выпускаются серии модифицированной продукции с новыми вкусовыми комбинациями (например, MilkyWay клубничный коктейль) или же в новой форме упаковки (замена одного большого батончика несколькими маленькими в одной упаковке, чтобы потребителям было удобнее делиться или употреблять его за несколько раз).

Присуждение MarsInc. премии «Ответственный бизнес - 2013», характеризует высокую социальную ответственность компании, нацеленную на постоянное повышение квалификации сотрудников и улучшение условий их труда.

Эффективное использование финансовых, трудовых ресурсов, оптимизация рабочих процессов позволяют добиться максимальной производительности. Качество и безопасность продуктов обеспечиваются Процессом управления качеством MarsInc. (QMP). При осуществлении научно-исследовательской деятельности используется подход, называемый

«внимательная наука», направленный на раскрытие неизученных аспектов в деятельности компании. Сейчас усилия научных центров компании направлены на поиск путей сокращения потребления ископаемого топлива и выбросов парникового газа, на сокращение использования воды, на полное отсутствие отходов, идущих на свалки. Особо стоит отметить работу MarsInc. с правительством США и компанией IBM в области секвенирования и аннотирования генома какао, а также открытую публикацию результатов исследования с целью ведения более плодотворной работы повышению урожайности какао и помощи фермерам.

Сравним предприятия по компонентам их бизнес-моделей.

1. Ценность. По широте ассортимента выпускаемой продукции лидирующее положение занимает кондитерская фабрика «Славянка», которая выпускает более 460 ассортиментных единиц кондитерских изделий сахаристого и мучного направлений, в числе которых шоколад, мармелад различные карамели и конфеты с кремовой начинкой, батончики, печенье с оригинальными начинками и многое другое. Особое место в линейке продукции занимают бесспорные лидеры рынка – «Степ», «Белочка», «Мишка на Севере», «Маленькое Чудо», «Лёвушка», «Детский сувенир», «Особый», «Птичья сласть», «Топленое молоко» и «Жаклин», которые представлены во всех уголках России и 18 странах мира. Так, например, Таджикистан, Узбекистан, Азербайджан, Киргизия, Китай, Америка и Германия отдают предпочтение конфетам Кондитерского объединения «Славянка».

Каждое из производственных предприятий оснащено высокотехнологичным оборудованием от европейских производителей и сертифицировано в соответствии с международными стандартами качества, а непрерывный контроль сырья и полуфабрикатов на всех этапах производства обеспечивает высокое качество готовых изделий. За достаточно недолгий по историческим меркам срок непрерывная работа над совершенствованием рецептур и технологических процессов, повышение качества обслуживания

клиентов, стремление коллектива компании к достижению новых высот профессионального мастерства и уровней производства позволили Кондитерскому объединению «Славянка» стать одной из крупнейших компаний российского рынка с весьма богатой историей.

2. Цепочка создания стоимости. По компоненте “цепочка создания стоимости” бизнес-модели вышеназванных компаний относятся к категории интегрированных бизнес-моделей, так как каждое из предприятий все звенья цепочки создания ценности выполняет самостоятельно и не передает каких-либо функций аутсорсинговым компаниям.

3. Факторы рынка - потребители. Бизнес-модели объектов исследования различаются по компоненте «факторы рынка». По объемам целевого рынка деятельность ОАО «КФ «Белогорье» направлена на массовое производство всех видов продуктов и серийное производство некоторых видов продуктов для потребителей, страдающих сахарным диабетом, тогда как ООО “КФ Славянка” нацелена только на массовое производство.

Среди исследуемых объектов только ООО «Кондитерская фабрика «Славянка» (далее - «КФ «Славянка») ведет маркетинговый анализ потребностей потребителей путем онлайн-анкетирования.

4. Факторы внутренних возможностей. Ключевыми факторами для всех объектов являются сырьевая база (материальные активы), доступ к финансовым ресурсам, высококвалифицированный персонал.

Объемы производства и количество работников ООО «Кондитерская фабрика «Славянка» превышают аналогичные показатели другого предприятия. Ключевыми процессами бизнес-моделей всех предприятий являются производство и продажи.

5. Экономическая модель. В установлении цен кондитерские фабрики применяют затратный метод ценообразования, т. е. уровень цен определяется путем калькулирования себестоимости по каждому виду производимого изделия с включением необходимой для развития предприятия нормы

рентабельности (прибыли). Также принимаются во внимание сложившиеся на рынке цены конкурентов.

В таблице 2.6 приведены принятые для оценки эффективности бизнес-моделей критерии.

Таблица 2.6

**Критерии оценки эффективности бизнес-моделей производителей
кондитерской продукции**

Бизнес-модель и ее компоненты	Показатель	Значение
Бизнес-модель	Коэффициент Тобина	Не менее 1
	Рентабельность собственного капитала, %	Не менее 7-10
	Рентабельность активов, %	Не менее 7-10
	Темпы роста общей производительность труда, %	Не менее 100
Предлагаемая ценность	Темпы роста продаж (совокупного дохода), %	Не менее 102-106
Экономическая модель	Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	Не менее 10
Факторы внутренних возможностей	Управление денежными средствами, дн	Стремится к минимальному значению
	Управление запасами, дн	
	Управление прочими оборотными активами, дн	
	Управление основными средствами, дн	
	Управление НМА, дн	
	Управление прочими внеоборотными активами, дн	
Цепочка создания ценности	Продолжительность операционного цикла (ПОЦ)	
Фактор рынка - потребители	Управление (торговой) дебиторской задолженностью	
Фактор рынка - поставщики	Управление (торговой) кредиторской задолженностью	

В таблице 2.7 - значения этих показателей для рассматриваемых предприятий в динамике за период 2012-2015 гг. кондитерской продукции

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о том, что среди объектов исследования бизнес-модель ООО «КФ «Славянка» является более эффективной по сравнению с бизнес-моделями компаний конкурентов.

Таблица 2.7

Основные показатели эффективности бизнес-моделей кондитерских предприятий за 2012-2015 гг.

Показатель	Годы				
	2011	2012	2013	2014	2015
ООО «КФ «Славянка»					
Коэффициент Тобина	-	-	-	-	1,21
Общая производительность труда, тыс. руб.	6257	7125	8336	8397	7094
ROE, %	7,3	8,8	10,5	12,3	7,7
ROA, %	6,2	7,5	9,1	11,0	6,7
ОАО «КФ Белогорье»					
Коэффициент Тобина	-	-	-	-	0,77
Общая производительность труда, тыс. руб.	8375	9371	9981	9891	11806
ROE, %	9,7	5,8	4,9	4,9	3,1
ROA, %	2,6	4,3	3,5	3,8	2,3

Применение принятой бизнес-модели ОАО «КФ Белогорье» обеспечивает предприятию приемлемый уровень рентабельности, однако этот уровень по сравнению с рентабельностью альтернативных вложений ресурсов в несколько раз ниже.

Рассмотрим тенденцию изменений показателей ООО «КФ «Славянка» за 2012-2015 гг., подтверждающих эффективность используемой предприятием бизнес-модели.

Предлагаемая ценность за анализируемый период наблюдаются положительные темпы роста продаж, который составлял в среднем 11% в год (таблицы 2.8 и 2.9), что свидетельствует о высоких потребительских свойствах продукции.

По компоненту экономическая модель бизнес-модели ООО КФ «Славянка» следует отметить устойчивую рентабельность продаж по чистой прибыли, которая в 2014 г. составила 4,3 %. Несмотря на то, что рентабельность продаж ООО «КФ «Славянка» выше отраслевого значения, в сравнении с рентабельностью альтернативных источников дохода она яв-

ляется низкой.

Таблица 2.8

Изменение эффективности компонент бизнес-модели ООО «КФ «Славянка» за 2012-2015 гг.

Компонента бизнес-модели	Показатель	Годы			
		2012	2013	2014	2015
Предлагаемая ценность	Темпы роста продаж	1,00	1,07	0,89	0,93
Экономическая модель	Рентабельность продаж по чистой прибыли	1,00	1,08	1,43	0,91
ПОЦ	Продолжительность операционного цикла	1,00	0,97	0,76	0,62
Факторы внутренних возможностей	Управление денежными средствами	1,00	0,59	0,29	0,12
	Управление запасами	1,00	1,00	0,84	0,84
	Управление прочими оборотными активами	1,00	0,94	1,08	1,46
	Управление основными средствами	1,00	1,31	1,36	1,40
	Управление НМА	1,00	0,95	0,81	0,75
	Управление прочими внеоборотными активами	1,00	0,81	0,90	1,16
Потребители	Управление дебиторской задолженностью	1,00	0,77	0,45	0,39
Поставщики	Управление кредиторской задолженностью	1,00	1,18	1,34	0,68

По показателям, характеризующим управление активами компаний, наблюдается относительная стабильность. На рис.2.1 приведена составленная автором диаграмма динамики финансово-экономических показателей эффективности компонент бизнес-модели ООО «КФ «Славянка» за 2012-2015 гг.

Следует отметить постепенное снижение оборачиваемости денежных средств и их эквивалентов, которая в 2015 г. составила 13 оборотов против 110 оборотов в 2012 г. Таким образом, за последний год длительность оборачиваемости данного показателя по сравнению с 2012-2015 гг. увеличилась на 24 дн. Также наблюдается рост затоваривания, свидетельством которого является рост среднего срока складирования с 73,7 до 87,9 дн. Вместе с тем, значительно улучшилось управление основными средствами (82,3 дн против 119).

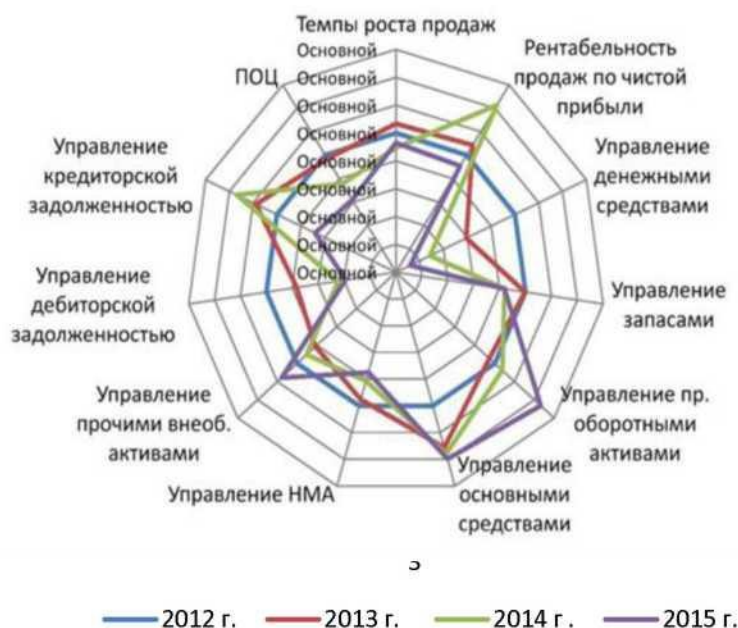


Рис.2.1. Динамика финансово-экономических показателей эффективности компонент бизнес-модели ООО «КФ «Славянка» за 2012-2015 гг.

Цепочка создания ценности - снижение эффективности управления денежными средствами послужило причиной увеличения продолжительности операционного цикла в 2015 г. на 24 дн.

Факторы рынка - потребители и поставщики- взаимодействие предприятия с поставщиками и потребителями отражается длительностью периода погашения кредиторской и дебиторской задолженностей. Для данного предприятия эти показатели находятся на хорошем уровне. Средняя продолжительность погашения дебиторской задолженности (5 дн) является признаком налаженной работы с потребителями, эффективной ценовой политики. Небольшой средний срок погашения кредиторской задолженности (4,4 дн) свидетельствует о внимании к соблюдению финансовой дисциплины и о высоком качестве финансового менеджмента на предприятии.

В целом управление компонентами бизнес-модели ООО «КФ «Славянка» оценивается как эффективное, однако требует внимания управление внутренними факторами, в особенности управление денежными средствами и

запасами, так как затраты по обслуживанию запасов увеличивают накладные расходы и снижают эффективность использования оборотных средств. По результатам анализа данных ООО «КФ «Славянка» можно заключить, что бизнес-модель данного предприятия является комплексной. Блоки модели, ориентированные на текущее функционирование, на расширение производства и развитие на основе инноваций, находящиеся под общим финансовым управлением, функционируют результативно и эффективно.

Остановимся на результатах анализа компонентов бизнес-модели ОАО «КФ «Белогорье» за 2012-2015 гг., где базовым периодом для сравнения также будут данные 2012 г.

Предлагаемая ценность характеризуется показателем темпа роста продаж. Как показано в таблице 2.9, за 2012-2015 гг. среднегодовой темп роста продаж этого предприятия составил 8,5 %. Данный показатель, имея тенденцию к снижению в 2012-2013 гг., резко возрос (на 21%) в 2015 г.

Таблица 2.9

Показатели эффективности компонент бизнес-модели ОАО «КФ «Белогорье» за 2012-2015 гг.

Показатели	Годы			
	2012	2013	2014	2015
Темпы роста продаж, %	112	106	95	121
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	4,7	3,9	4,4	2,3
Продолжительность операционного цикла, дн	135,5	158,7	180,3	161,3
Управление денежными средствами, дн	38,6	66,9	57,2	23,7
Управление запасами, дн	50,1	57,9	88,3	78,0
Управление прочими оборотными активами, дн	7,5	15,9	15,3	3,3
Управление основными средствами, дн	183,6	164,2	179,5	157,1
Управление НМА, дн	30,3	37,6	39,7	25,0
Управление прочими внеоборотными активами, дн	27,8	15,1	10,4	14,1
Управление дебиторской задолженностью, дн	45,4	33,2	34,1	58,9
Управление кредиторской задолженностью, дн	32,6	26,3	23,8	17,1

Экономическая модель –по механизму функционирования этой компоненты различают бизнес-модели двух видов: бизнес-модели с высокими оборотами, но с низкой рентабельностью и бизнес-модели с высокой рентабельностью, но с низкой оборачиваемостью. В целом бизнес-модель ОАО

«КФ «Белогорье» ориентирована на первый из указанных видов: производство рентабельно, но в 2012-2015 гг. рентабельность продаж по чистой прибыли была ниже по сравнению с уровнем 2012 г. и в 2015 г. составила 2,3 %.

Факторы внутренних возможностей -сокращение длительности оборачиваемости свидетельствует об улучшении в период 2012-2015 гг. управления денежными средствами (с 57,2 до 23,7 дн) и прочими оборотными активами (с 15,3 до 3,3 дн). Замедление оборота запасов (с 50,1 до 78 дн) свидетельствует о затруднениях в сбыте. Наблюдается незначительное улучшение в эффективности управления долгосрочными активами.

На рисунке 2.2 приведена диаграмма, показывающая динамику изменения ключевых финансово-экономических показателей эффективности компонентов бизнес-модели ОАО «КФ «Белогорье» за 2012-2015 гг.

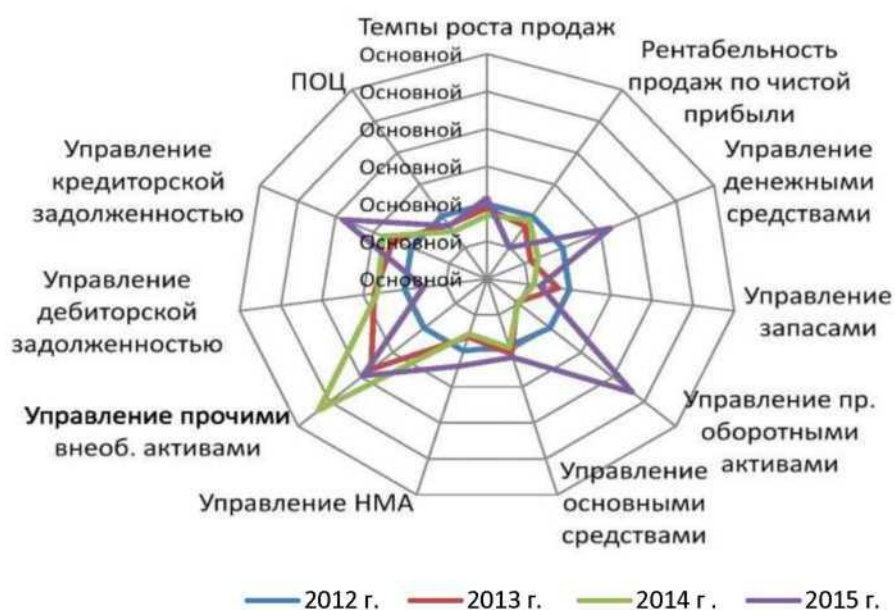


Рис.2.2. Динамика финансово-экономических показателей эффективности компонент бизнес-модели ОАО «КФ «Белогорье» за 2012-2015 гг.

Цепочка создания ценности- увеличение продолжительности операционного цикла в 2015 г. по сравнению с 2012 г. с 135,5 до 161,3 дн, свидетельствует о снижении эффективности осуществляемых на предприятии бизнес-процессов.

Факторы рынка - потребители и поставщики - по компоненте “факторы рынка” бизнес-модели наблюдаются незначительные улучшения в виде снижения длительности оборачиваемости кредиторской задолженности (на 15,5 дн. за 4 года).

Длительность оборачиваемости дебиторской задолженности является все же высокой, составив 58,9 дн в 2015 г., что свидетельствует о необходимости улучшения взаимоотношений акционерного общества с потребителями (дилерами). Превышение продолжительности дебиторской задолженности в 3,5 раза продолжительности кредиторской задолженности свидетельствует о том, что ОАО «КФ «Белогорье» испытывает напряженность в использовании оборотного капитала.

Анализ динамики экономических показателей ОАО «КФ «Белогорье» позволяют сделать вывод, что такие компоненты бизнес- модели, как «экономическая модель», «фактор рынка - потребители», «цепочка создания ценности», нуждаются в модернизации и улучшении управления.

Проведем сравнительный анализ эффективности бизнес-моделей конкурирующих на рынке ООО «КФ «Славянка» и ОАО «КФ «Белогорье по данным за 2015 г. Будем считать, что значение показателя для конкретного предприятия ниже среднего уровня по отрасли является неудовлетворительным и свидетельствует о низком уровне управления на данном предприятии и о низкой эффективности используемой бизнес-модели. Для экспериментальных расчетов примем в качестве среднеотраслевого уровня показателей среднее значение, вычисленное по группе из трех исследованных предприятий.

Как видно по данным таблицы 2.9, ООО «КФ «Славянка» по всем показателям, характеризующим эффективность компонент его бизнес- модели, превосходит показатели ОАО «КФ «Белогорье» по таким показателям, как управление оборотными активами, управление денежными средствами, управление запасами и прочими оборотными активами.

Таблица 2.10

Показатели эффективности компонентов бизнес-модели кондитерских компаний в 2015 году в сравнении с показателями отрасли

Показатель	ОАО «КФ Белогорье»	ООО «КФ Славянка»	Отрасль	ОАО «КФ Белогорье»	ООО «КФ Славянка»
	факт			отклонение от отраслевого	
Темпы роста продаж, %	121	106	100,0	1,21	1,06
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	2,3	4,3	2,9	0,81	1,48
ПОЦ, дн	161,3	132,5	148,4	0,92	1,12
Управление денежными средствами, дн	23,7	27,7	17,7	0,75	0,6
Управление запасами, дн	78,0	87,9	81,5	1,04	0,9
Управление прочими оборотными активами, дн	3,3	15,2	8,9	2,73	0,6
Управление основными средствами, 1у	157,1	82,3	108,2	0,69	1,3
Управление НМА, дн	25,0	0,7	9,0	0,36	12,5
Управление прочими внеоборотными активами, дн	14,1	2,0	13,4	0,95	6,8
Управление дебиторской задолженностью, дн	58,9	5,1	45,0	0,76	8,7
Управление кредиторской задолженностью, дн	17,1	4,4	46,9	2,74	10,8

В результате анализа показателей эффективности компонентов бизнес-моделей ООО «КФ «Белогорье», ООО «КФ «Славянка» с помощью аналитического инструмента диагностики бизнес-модели были выявлены компоненты, требующие совершенствования системы менеджмента в данных аспектах деятельности.

Среди рассмотренных предприятий наиболее эффективной является бизнес-модель ООО «КФ «Славянка», компоненты которой не нуждаются в изменениях. Бизнес-модель ООО «КФ «Славянка», характеризуется положительными темпами продаж ценности, рентабельностью экономической модели, эффективностью осуществления бизнес-процессов и использования внутренних факторов, налаженной работой с потребителями и поставщиками. Дальнейшее экономическое развитие предприятия требует разработки и реализации программы внедрения инноваций, т.е. преобразования действующей бизнес-модели, а именно включения в ее состав инновационно-ориентированной

модели.

Финансово-экономические показатели ОАО «КФ «Белогорье» можно рассматривать как положительные, но они имеют тенденцию к ухудшению. Требуется совершенствование процессов управления такими компонентами бизнес-модели, как «экономическая модель», «фактор рынка - потребители», «цепочка создания ценности».

Наиболее эффективной является бизнес-модель ООО «КФ «Славянка», менее неэффективна бизнес-модель ОАО «КФ «Белогорье».

Таблица 2.14

Результаты диагностики эффективности бизнес-моделей крупных производителей кондитерских изделий

Бизнес-модель и ее компоненты	ООО «КФ «Славянка»	ОАО КФ «Белогорье»
Экономическая модель	Эффективная	Нуждается в улучшении
Ценность	Является брендом	Качественная, нуждается в продвижении
Цепочка создания ценности	Эффективная	Нуждается в улучшении
Факторы внутренних возможностей	Эффективная	Менее эффективна
Факторы рынка (потребители, поставщики)	Эффективная	Нуждается в улучшении
Бизнес-модель в целом	Эффективная	Менее эффективна

Таким образом, общая идеология бизнес-моделирования, ориентированного на рост и развитие предприятия на основе инноваций, и методика финансового анализа позволили выявить проблемы предприятий и на основании сопоставления и показателей оценить эффективность различных бизнес-моделей и выработать практические рекомендации для ее повышения

Рассмотренная модель позволяет проводить качественный (содержательный), а при надлежащем информационном обеспечении и количественный анализ различных стратегий управления бизнесом, прогнозировать траектории изменения целевых показателей при действии различных внешних (неуправляемых) факторов и управленческих решений, принимаемых на уровне фирмы.

ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЛЕКСНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В ПЛАНИРОВАНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1. Формирование методики построения комплексной бизнес-модели и ее инновационная составляющая

Эффективность экономики стран и их конкурентоспособность определяются структурой источников экономического развития. К основным источникам экономического развития можно отнести:

1. Инвестиции.
2. Факторы производства.
3. Инновационную деятельность.

Как правило, для достижения высоких показателей экономического роста указанные источники используются одновременно. Если в структуре экспорта товаров преобладают доходы от природных ресурсов страны, это свидетельствует о низком уровне экономического развития. Инвестиции же, в основном, направлены не на повышение конкурентоспособности, а на воспроизводство определенных отраслей страны. Развитие же за счет активизации инновационной деятельности как отдельных предприятий и отраслей страны, так и государства в целом, является приоритетным направлением государственной политики для многих стран, так как позволяет решить три главные проблемы, имеющие высокую актуальность для современного общества: возрастающие потребности людей, изменяющиеся условия окружающей среды и ограниченность ресурсов. В научной литературе инновационное развитие часто рассматривают как движущий фактор экономического роста.

Ежегодно международной бизнес-школой, Корнельским университетом и Всемирной организацией интеллектуальной собственности публикуется аналитический доклад «Глобальный индекс инноваций». В докладе за 2016 год опубликованы данные на основе исследования 128 стран, среди которых

сравнению с 2015 годом [1].

Среди сильных сторон страны эксперты отмечают: высокий уровень развития бизнеса, знаний и технологий, качество человеческих ресурсов, а к слабым относят: низкую развитость инфраструктуры и внутреннего рынка, результаты творческой деятельности. Это свидетельствует о том, что у страны есть необходимые ресурсы для развития инновационной деятельности, но для перехода на инновационный путь развития требуется решение ряда вопросов, связанных с созданием соответствующих институтов, развитием инфраструктуры, созданием благоприятного инновационного климата и повышением инновационной активности.

Несмотря на действующую «Стратегию инновационного развития РФ на период до 2020 года» и ориентацию государства на инновационный путь развития, инновационная активность остается ниже уровня ожиданий. По данным за 2015 год, лишь 10,1 % организаций причисляются к инновационноактивным, что, по сравнению со странами-лидерами по данному показателю, свидетельствует о низком уровне развития инновационной активности.

Анализ данных инновационной активности организаций в зависимости от размера показал, что предприятия с численностью более 1000 человек являются наиболее инновационно-активными [32, с. 61], это связано с наличием у них более развитой инфраструктуры, большими финансовыми, кадровыми и интеллектуальными ресурсами. Так корпоративные структуры, обладая большими возможностями и ресурсами, могут стать инициаторами разработок и внедрения инновационных разработок, создать условия для развития инновационной деятельности и быть основой для развития конкурентоспособной инновационной экономики страны.

Анализ статистических данных и научной литературы показал, что объяснением низкой инновационной активности российских корпораций может стать ряд проблем на пути к инновационно-ориентированному развитию, а именно:

- низкий уровень финансирования инновационных разработок из-за высокого уровня риска инновационной деятельности, что в свою очередь влияет на возможность привлечения инвесторов и получение кредита на инновационную деятельность;
- высокая степень износа основных фондов;
- феномен сопротивления инновациям;

- наличие трудностей в оценке расчета спроса на инновационную продукцию;
- слабая организация инновационной деятельности внутри организации;
- отсутствие систематической работы по развитию и использованию интеллектуального человеческого потенциала;
- слабое взаимодействие между учреждениями в области инноватики.

На основе вышеперечисленного, можно сделать выводы о том, что на данный момент, перед российскими корпорациями всех сфер деятельности стоит задача комплексного подхода к инновационному развитию, на основе формирования системы управления инновационной деятельностью, освоения технологий инновационного менеджмента, разработки инновационной стратегии и развития государственно-частного партнерства.

Повышение эффективности деятельности проявляется в позитивном изменении соотношения результатов и затрат и служит одним из индикаторов роста и развития бизнеса. Если экстенсивный рост, способный дать на некотором интервале времени повышение эффективности деятельности за счет увеличения ее масштабов, может быть достигнут на базе существующих технологий, то интенсивный рост, означающий повышенную отдачу используемых ресурсов, может быть достигнут только за счет интенсификации процессов и качественных изменений в ведении бизнеса, что неизбежно требует создания и применения новых технологий на всех или хотя бы некоторых этапах и составляющих процесса формирования стоимости.

Инструментом реализации таких качественных изменений являются инновации.

Процесс управления стратегией включает подпроцессы, такие, как кадровая политика, маркетинговая политика, финансовая политика, операционная политика, политика в области качества продукции, инновационная политика, информационная политика, политика в области безопасности жизнедеятельности. Именно эти подпроцессы определяют основные направления деятельности по каждому из других процессов организации.

Важнейшим по значимости является процесс управления производством, подпроцессы которого следуют друг за другом начиная с управления производственными мощностями и заканчивая управлением послепродажным обслуживанием. Процесс управления производством находится во взаимодействии со

всеми другими процессами организации, а следовательно, и с их подпроцессами. Но наибольшее влияние на основную деятельность оказывают подпроцессы управления продажами и управления движением финансовых потоков.

Остальные процессы являются обеспечивающими основную деятельность предприятия. Процесс управления качеством предприятия содержит такие подпроцессы, как качество ресурсов, качество производства услуг, качество технологий, качество готовых услуг, качество на стадии эксплуатации. Основной целью управления качеством является обеспечение совместно с другими видами менеджмента качества производства услуг и качества на стадии эксплуатации. Управление качеством также находится в тесной взаимосвязи со всеми процессами предприятия.

Процесс управления персоналом состоит из следующих подпроцессов: потребность в персонале, подбор персонала, зарплата и льготы работников, документация по персоналу, расстановка персонала, обучение работников, оценка персонала, квалификация персонала, движение персонала, которые, как и все подпроцессы в организации, находятся в непосредственном взаимодействии.

Процесс управления маркетингом предприятия включает следующие объекты: исследование конкурентов, потребителей, поставщиков, сегментацию рынка, позиционирование услуг, рекламную деятельность, продвижение услуг, жизненный цикл услуг. Все эти подпроцессы оказывают самое непосредственное влияние на результаты деятельности. Но наиболее важные из них - позиционирование и продвижение услуг.

В состав управления финансами предприятия входят подпроцессы, обеспечивающие предприятие финансами и распределяющие их, такие, как ценообразование, денежные активы и пассивы, денежные потоки, основные фонды, оборотный капитал, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, инвестиции, ценные бумаги, финансовые риски, страхование и финансовая отчетность. Основными целями управления финансами являются: достижение предприятием наибольшей экономической эффективности в рамках утвержденного стратегического плана, обеспечение постоянного роста капитализации организации. Основными задачами управления финансами являются: обеспечение в рамках своей деятельности:

эффективного

использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов предприятия, роста доходов, снижения затрат, направленных на выполнение утвержденных бюджетом показателей предприятия и получение положительного финансового результата по предприятию в целом. Из этого следует, что подпроцессы управления финансами находятся в постоянной взаимосвязи с подпроцессами всех видов менеджмента на предприятии.

Процесс управления инновациями, учитывая жесткую конкуренцию и техногенный прогресс, играет важную роль в организации [81]. Он включает такие подпроцессы как: потребность в инновациях, инновационное проектирование, внедрение инноваций, инновационный потенциал, приобретение инноваций, экономическое обоснование. Информационный менеджмент включает следующие подпроцессы: потребность в информации, информационные технологии, документооборот, офисная деятельность. Эти подпроцессы обеспечивают прием и передачу информации.

Менеджмент безопасности жизнедеятельности содержит такие подпроцессы, как экономическая безопасность, информационная безопасность, безопасность персонала, безопасность операционной деятельности. Данный вид менеджмента также взаимосвязан со всеми видами менеджмента в организации.

Таким образом, функциональная структура была представлена в виде совокупности подпроцессов по указанным выше видам менеджмента.

Далее обратим внимание на проблемы, существующие на предприятии: конфликты между руководителями отделов; текучесть кадров; экстенсивное управление численностью штата; отсутствие корпоративного духа; длинный путь передачи информации и принятия решений; отсутствие обратной связи; отсутствие функциональных взаимодействий между отделами организации.

Для решения проблем необходимо выявить причины их возникновения. Затем не менее актуален подпроцесс развития корпоративной культуры. Это прежде всего инвестиции в сегодняшнюю стабильность и в будущую перспективу, в рост нематериальных активов. Основным результатом развития корпоративной культуры - это уровень мотивации персонала, имидж компании среди клиентов и ее репутация

как работодателя.

Кроме того, такой подпроцесс, как управление документооборотом, уже существует в организации, но, не смотря на это, выполняет не все задачи, а некоторые усложняет. Например, согласование документов может длиться очень долгое время, несколько месяцев, даже дольше. Поэтому необходима оптимизация документооборота, что является необходимым в наше время, когда все стремительно быстро меняется. Реализация этого подпроцесса позволит быстро реагировать на рабочие моменты в организации, а также на внешние воздействия, что придаст предприятию гибкость [95].

Подпроцесс мотивации персонала, который тоже присутствует в организации, работает неэффективно и носит формальный характер. Это очень важный подпроцесс, так как на нынешнем этапе развития экономики для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. На сегодняшний день становится очевидным тот факт, что человеческие ресурсы - это не только средство достижения целей бизнеса, но и цель бизнеса.

Управление развитием персонала - это подпроцесс, который занимается развитием у работников глубоких профессиональных навыков, их личностным развитием, помогая полному раскрытию возможностей работников в организации. Развитие персонала ориентировано не только на краткосрочную, но и на долгосрочную перспективу.

Управление мотивацией персонала - это подпроцесс, который способствует побуждению работников к деятельности для достижения целей организации.

Управление потенциалом специалистов - это подпроцесс, который концентрирует изменения различных профессиональных и личностных качеств персонала за определенный промежуток времени.

Управление квалификацией персонала - это подпроцесс, который отвечает за уровень компетентности специалистов организации.

Управление адаптацией персонала - это подпроцесс, который занимается введением нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитием у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней

получает заслуженную оценку.

Управление документооборотом организации - это подпроцесс, который предназначен для управления документацией, находящейся в обращении на предприятии.

Управление развитием корпоративной культуры - это подпроцесс, который занимается развитием системы ценностей, убеждений, норм, правил, традиций, ритуалов, легенд, героев, которые есть в компании и определяют поведение каждого ее сотрудника. Каждый из перечисленных подпроцессов был включен в соответствующий вид менеджмента.

Таким образом, проделанная работа дала возможность выявить подпроцессы, которые не используются предприятием, а если используются, то выполняют не все задачи. Эти подпроцессы необходимы, так как могут повысить эффективность предприятия.

Например, проект внедрения дополнительной линии по выпуску традиционного продукта с элементами новой технологии для целей планирования и анализа может быть разделен на два проекта, один из которых будет отнесен к инвестиционной, а другой - к инновационно-ориентированной части бизнес-модели.

3.1. Внедрение инновационных бизнес-моделей в стратегию развития предприятия

Покупка инноваций на открытом рынке технологий как один из методов инновационного развития бизнеса. Логика процессов столкновения, с одной стороны, препятствий и, с другой стороны, «желания его преодолеть» определяет ход инновационного развития крупной корпорации. Выявление на ранних этапах сигналов, свидетельствующих об изменениях социальноэкономических матриц, спроса или поведения потребителя, - с одной стороны - и сигналов, свидетельствующих, в свою очередь, о встрече с подобными препятствиями силы креативной мысли компании, является предвестником настоящих инноваций, приходящих из области технологий или возникающих

под действием изменений рынка.

Актуальность внедрения инноваций многократно возрастает в периоды, когда конкурентная ситуация быстро меняется, как например в периоды интенсивной

инновационной деятельности или быстрой интернационализации (международное развитие) или кризиса, когда внедрение новых технологий является единственным способом минимизации издержек, а, следовательно, сохранения своей доли на «падающем» рынке. Компаниям, в случае таких динамичных изменений во внешней среде необходимо быстро изменять стратегии и менять свои активы, оборудование, и технологические компетенции. Эти изменения требуют обесценивания некоторых активов, в то время как другие активы резко возрастают в цене.

Некоторые компании мгновенно разоряются, в то время как другие компании выходят на очень быстрый рост, следуя фундаментальному принципу «креативного разрушения» - и определил его как «фундаментальный импульс, который поддерживает двигатель капитализма в движении, исходит от новых».

Особенно в кризисные периоды внедрение «прорывных инноваций» часто объясняет волновое поведение слияний и поглощений в отраслях, основанное на покупке компаниями технологий на открытом рынке. В этот период компании вынуждены идти на внедрение новых технологий, даже если они дороги и рискованны. Статистика слияний и поглощений, вызванная внедрением инноваций позволяет подчеркнуть всю ту величину, силу и эффективность процесса «креативного разрушения».

Важно понимать, что процесс покупки инноваций на открытом рынке, является одним из основных способов «выхода» для малой инновационной компании, а для крупной компании - основной способ приобретения «инноваций». Это подтверждается статистикой: в конце 1990-х слияния и поглощения представляли более % потока прямых инвестиций.

Традиционно около 75% компаний при слияниях и поглощениях стремятся получить определенные синергетические эффекты, за которыми скрывается одна простая цель - это получение конкурентного преимущества и, соответственно, получение все больших прибылей. Исходя из того, что экономическая среда динамична, а главная цель компании, получение прибыли, статична, следует предположить, что в разных состояниях экономической среды существуют разные способы достижения этой цели, получение все большей прибыли.

При экономическом росте и, соответственно, традиционном увеличении

активности по слиянию и поглощению преобладают слияния и поглощения, целью которых является получение операционных синергий (классические слияния и поглощения, направленные на расширение бизнеса), тогда как при снижении экономического развития, соответственно, требуются слияния и поглощения, направленные на снижение себестоимости за счет внедрения новых технологий (покупка новых технологий на открытом рынке). Важно отметить, что экономический рост подразумевает расширение деятельности, тогда как экономический спад - защиту достигнутых результатов, а также удержание доли рынка за счет новых «креативных» решений. Именно Термин «креативное разрушение» ввел Й. Шумпетер в своей книге «Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия», поэтому в кризисной ситуации на рынке компании ищут новые технологии, которые помогут им «выжить» на падающем рынке и будут способствовать:

- поиску нового рынка сбыта для текущей продукции компании;
- завоеванию нового рынка сбыта за счет внедрения новых технологий;
- снижению себестоимости текущей продуктовой линейки товаров компании

за счет внедрения новых технологий (покупка компании, носителя технологии).

Успех внедрения новых технологий при слиянии и поглощении зависит от двух факторов: успешно найденных синергий, а в случае международного развития успешной культурной интеграции. Основными факторами успеха инновационного развития в случае внедрения новых технологий являются:

1) Синергия доходов: продажа товаров более адаптированных к рынку за счет лучшей инновационной способности (новые продукты, меньшее время выхода на рынок) или лучшее покрытие рынка (географическое и гамма продукции - удачный пример, компания «Accord»)

2) Синергия расходов: три модели - поглощение (когда компания приобретатель полностью замещает собой все структуры в приобретаемой компании), паритет (когда при слиянии и поглощении в сложных переговорах принимается решение о новой структуре 50% на 50%), лучшее из двух (когда при слиянии оставляют лучшее из двух компаний).

В тоже время коммерческий успех инновационного продукта в определяющей степени зависит от изменений в поведении потребителя, состоящего из ряда элементов: цикл жизни экономической модели, изменения в обществе, цикл жизни

технологии, перемена привычного поведения. Важно понимать, что:

- экономические модели имеют продолжительность жизни от нескольких лет до нескольких веков;
- значительные изменения в обществе происходят за несколько десятилетий;
- цикл жизни технологии может длиться от полугода до десяти лет.

В некоторых случаях пятьдесят лет; на перемену в человеческом поведении уходит от нескольких месяцев до целой жизни. Наибольшая вероятность успеха инновации приходится на те отрезки времени, на которых происходит перелом в одном из четырех направлений, а способность успевать за циклами разной периодичности является критическим фактором в успешности инновационной компании, что достаточно сложно, учитывая тот факт, что: инновационный ритм расходится с ритмом жизни компании; существует сложность финансового долгосрочного планирования; во многих секторах технологический цикл сокращается.

В то же время к основным точкам уязвимости современных компаний при внедрении новых технологий можно отнести: напряженность конкурентной борьбы негативно сказывается на поведении потребителя; сосредоточенность на выживании отвлекает от стратегического инвестирования; в малых компаниях роль разработчика часто отводится одному человеку; тенденция к централизации инновационных процессов в компании; часто игнорируется человеческий фактор; абсолютная зависимость от капитала бренда; стандартизация сервиса при производстве из стандартизованных составляющих; нередко разработчики не вознаграждаются с финансовой стороны в соответствии со своей заслугой в успешной разработке.

В то время как к ключевым факторам успеха при внедрении новых технологий в компании можно отнести: планирование технологического процесса; способность находить техническую информацию; способность защищать свой интеллектуальный капитал; системный анализ поведения потребителя; инновационный процесс происходит на уровне сотрудничества ограниченного круга работников; от менеджера требуется сопровождать инновацию и в тоже время оставлять достаточно свободы для действия разработчикам.

Также важно уделить внимание адаптации новой технологии после ее покупки.

Анализ эффективности адаптации новой технологии, как правило, выполняется в несколько этапов: до слияния, первые шесть месяцев, после первых шести месяцев. Традиционно при анализе/аудите успешности внедрения технологии после ее покупки необходимо получить развернутые ответы на следующие вопросы:

3.2. Рекомендации по повышению инновационной активности предприятий

Важно заметить, что инновационная деятельность является решающим фактором стратегического развития предприятия. Современный объем инвестиций в технологические инновации не в состоянии обеспечить инновационный прорыв в отраслях национальной экономики и неизмерим с реальными потребностями в технологическом обновлении производства. Поэтому, в сложившихся условиях для устойчивого роста экономики и благосостояния общества необходимо сконцентрировать имеющиеся ресурсы на основных направлениях создания нового технологического сервиса и обеспечения честной конкуренции, многократного повышения инвестиционной и инновационной активности, улучшения качества государственного регулирования, подъема трудовой, творческой и предпринимательской энергии людей.

Для повышения инновационной активности предприятий кондитерской промышленности необходимо провести следующие меры:

- 1) стимулировать рабочих за научно-технический труд;
- 2) совершенствовать программы обучения персонала для развития инновационного производства;
- 3) преобразовать существующие, освоить и использовать в дальнейшем новые технологии;
- 4) совершить покупку патентов и лицензий инноваций, не получивших еще применение на практике;
- 5) провести открытие фирменных магазинов на территории ПК;
- 6) совершить ряд маркетинговых исследований, организовать производство продукции и создать технологии материального обеспечения и реализации созданного продукта, а также расширить ассортимент продукции.

В ходе анализа инновационной активности необходимо также принимать во внимание виды инноваций за новизной, а не просто относить предприятия к инновационным или не инновационным. Некоторые инновации могут быть совершенно новыми для сектора или для рынка, тогда как другие инновации - новыми только для предприятия. Такие предприятия в фундаментальном смысле не являются инновационными, но они стремятся получить конкурентное преимущество на местном рынке, что основывается не на цене, а на нововведениях.

В данном контексте, анализ инновационной активности должен обеспечить осуществление диагностики инноваций по следующим направлениям: ресурсные инновации, инновационные товары, инновационные процессы (технологии), организационные инновации, маркетинговые инновации, экологически социальные инновации, для чего целесообразно использовать следующие индикаторы:

- количество освоенных инновационных видов продукции;
- количество внедренных новых технологических процессов (в том числе малоотходных и ресурсосберегающих);
- количество освоенных новых систем организации и управление, или новых;
- управленческих технологий, или новых бизнес-процессов;
- количество внедренных новых методов продажи, включая значительные изменения в упаковке продукта;
- количество открытых новых рынков или завоеванных новых позиций для продукции предприятия;
- количество внедренных инновационных мероприятий с целью улучшения условий труда работников на предприятии и мероприятий по охране окружающей среды.

Кроме того, на предприятии анализ объема и структуры инноваций целесообразно осуществлять в разрезе ассортимента продукции. Таким образом, управленческий персонал предприятия получит качественную информацию для управления процессом внедрения новых видов продукции.

Развитие отрасли направлено на создание условий для повышения конкурентоспособности продукции организаций пищевой промышленности в обеспечении населения качественными и безопасными пищевыми продуктами

необходимого объема и ассортимента. Для этого предусматривается решение следующих задач:

- обновление производственных мощностей пищевой промышленности, за счет строительства новых, реконструкции и модернизации существующих производств;
- увеличение доли использования в производстве продовольственных товаров сырьевых ресурсов местных сельскохозяйственных производителей;
- расширение ассортимента и увеличение объемов производства высококачественных пищевых продуктов.

Основными направлениями являются:

- стимулирование строительства, реконструкции и модернизации объектов пищевой и перерабатывающей промышленности путем предоставления субсидий из средств федерального и областного бюджетов на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях;
- стимулирование долгосрочных взаимовыгодных связей между сельскохозяйственными товаропроизводителями и перерабатывающими организациями в сфере закупки (реализации) сельскохозяйственного сырья;
- стимулирование повышения уровня фирменной, в том числе выездной торговли;
- содействие внедрению международных систем менеджмента безопасности и качества в организациях пищевой и перерабатывающей промышленности посредством проведения обучающих семинаров;
- продвижение на внутренний и внешний рынок высококачественных пищевых продуктов, выпускаемых нижегородскими производителями.

Важное место в повышении эффективности производства предприятий кондитерской промышленности занимают организационно-экономические факторы и, прежде всего развитие и совершенствование рациональных форм организации производства, методов управления.

Рациональная организация производства направлена на повышение производительности труда и снижение издержек производства. Достигается это путем применения современных методов решения проблем и принятия решений, внедрения

проектного планирования и управления, стратегического планирования продукта и рынка, инновационного управления, компьютеризации процессов производства.

Для совершенствования деятельности предприятия и низкой себестоимости продукции необходимо на базе уже заданной специализации непрерывно вести работы на предприятии по рациональной организации основных и вспомогательных производственных процессов.

Один из важнейших показателей повышения эффективности производственной деятельности - сокращение продолжительности производственного цикла. Единственный фактор, который может стимулировать экономию времени производства, необходимость за каждый строго определенный отрезок календарного времени получить определенную величину прибыли в процентах к имеющимся производственным фондам.

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Основными рекомендациями для ООО «КФ «Славянка» и ОАО «КФ «Белогорье»:

- иметь небольшие подразделения с меньшим числом работников более высокой квалификации;
- иметь минимальное число уровней управления;
- составление графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;
- иметь на складах минимум запасов
- незамедлительно реагировать на происходящие во внутренней и во внешней среде изменения;
- иметь легкопереналаживаемое оборудование;
- иметь высокую производительность труда и низкие затраты;
- иметь высокое качество выпускаемой продукции и ориентацию на прочные связи с потребителями.

Еще необходимо повыщать конкурентоспособность предприятия. Уровень конкурентоспособности определяется такими факторами, как производство новых видов продукции и формирование соответствующего спроса у потребителей. Площади для производства нового вида продукции достаточно. Конечно, это требует высокого

уровня затрат на научноисследовательские работы; постоянного обновления ассортимента; повышения производительности труда; гибкости и эффективности производства; снижения издержек и затрат; обеспечения повышения качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на них.

Кроме этого, требуется развивать службу маркетинга. Необходимо разработать план по привлечению потенциальных потребителей. Можно провести акции, ярмарки, усовершенствовать рекламную политику и т.д.

Из всего сказанного можно сказать, что совершенствование деятельности предприятий предполагает:

ориентацию деятельности фирмы на долгосрочную перспективу

инновационную деятельность;

максимальное использование творческой активности персонала; зависимости продвижения работников и оплаты их труда от реальных результатов деятельности и т.д.

Выполнение мероприятий по данным направлениям позволит повысить эффективность работы организаций и конкурентоспособность выпускаемой продукции.

В целом механизм организации инновационной деятельности следует рассматривать как наиболее активный элемент системы управления, быстро реагирующий на изменение внешней среды. Эффективное функционирование всего механизма управления инновационной деятельностью возможно только при наличии определенной системы, которая предполагает формирование и реализацию следующих элементов: законодательное и нормативное обеспечение, организационно-методическое обеспечение, ресурсное обеспечение, обоснование и развитие приоритетных отраслей пищевой промышленности и конечно же использование модели «открытых инноваций».

На сегодняшний день наиболее эффективным способом осуществления инновационной деятельности является переход на открытую модель развития инноваций, и организации связей между всеми субъектами инновационного процесса. Для этого требуется организация некоего нового института на уровне государства, который бы формировал базу инноваций, или же позволяя бы работать под

конкретный промышленный заказ для конкретного предприятия. Это позволило бы приблизить науку к бизнесу и увеличению инновационной активности как предприятий так и страны в целом.

Таким образом, подводя итоги проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы. На сегодняшний день проведение достоверного анализа инновационной активности предприятия является актуальной задачей, как для самого предприятия, так и для государства в целом. Однако единой методики и единого подхода к проведению подобного анализа в мировой практике не существует. В работе проанализированы некоторые существующие методики, выявлены их достоинства и недостатки. На основании полученных данных сформулированы авторские рекомендации, призванные усовершенствовать процедуру анализа и повысить ее объективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, изучив инновационно-ориентированные бизнес-модели в системе управления развитием предприятия можно заключить, что:

Коммерческие результаты в виде объема продаж и прибыли достигаются исключительно в ходе текущей производственной деятельности и зависят от многих внешних и внутренних факторов, среди которых большое значение имеют качество продукции и технологический уровень производства, повышение которых невозможно без использования продуктовых, технологических и иных инноваций.

Устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе обеспечивается в результате реализации программ роста и развития, в которых основным движущим фактором являются инновации. В структуре бизнес-моделей предприятий существуют взаимосвязанные функциональные части, описывающие процессы текущего функционирования производства, процессы роста масштаба и процессы развития бизнеса на основе инноваций.

Бизнес-модель предприятия представляет собой описанную на укрупненном, но конструктивном уровне структурированную схему процесса преобразования с помощью определенных технологий потоков финансовых и иных ресурсов в потоки продуктов и услуг, воспринимаемых рынком как ценность, конвертируемую в финансовый поток с прибылью для предприятия.

Вследствие развития науки и технологий, методов организации и управления бизнесом меняются и бизнес-модели, на которых базируется деятельность предприятий. Переход фирмы на более прогрессивный и эффективный вариант бизнес-модели выступает как фактор повышения конкурентоспособности и, значит, укрепления рыночных позиций и расширения возможностей экономического развития.

Инновационный процесс представляет собой упорядоченную совокупность целенаправленных преобразований финансовых, материальных,

информационных и иных ресурсов в коммерческий результат посредством создания и использования новых продуктов и технологий, обеспечивающих в конечном счете повышение ключевых показателей эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия (фирмы). Путем соединения ключевых свойств бизнес-модели и инновационного процесса определено понятие бизнес-модели инновационного процесса. Отмечены смысловые различия применяемых терминов «инновационная бизнес-модель», «бизнес-модель управления инновационной деятельностью».

В деятельности предприятия выделены три направления (режима): текущее функционирование, экстенсивный рост и интенсивный рост. Соответственно, в структуре бизнес-модели предложено по целевой направленности видов деятельности выделять три функциональные части: производственную (производственно-ориентированную), инвестиционную (объемно-ориентированную) и инновационно-ориентированную. Общую бизнес-модель предприятия предложено назвать комплексной бизнес-моделью.

В комплексную бизнес-модель управления деятельностью предприятия модель включены три контура управления: 1) текущим функционированием; 2) капитальными инвестициями в увеличение масштабов производства на основе освоенной ранее продукции и существующих технологий; 3) инновационной деятельностью.

Предложенная комплексная бизнес-модель пригодна для описания различных по своим характеристикам предприятий, т.е. является достаточно универсальной для применения в процессах планирования при различных стратегиях сохранения уровня производства, увеличения масштабов и развития бизнеса на основе инноваций.

Общая идеология бизнес-моделирования, ориентированного на рост и развитие предприятия на основе инноваций, и методика финансового анализа позволили выявить проблемы предприятий и на основании сопоставления и

показателей оценить эффективность различных бизнес-моделей и выработать практические рекомендации для ее повышения

Рассмотренная модель позволяет проводить качественный (содержательный), а при надлежащем информационном обеспечении и количественный анализ различных стратегий управления бизнесом, прогнозировать траектории изменения целевых показателей при действии различных внешних (неуправляемых) факторов и управленческих решений, принимаемых на уровне фирмы.

В результате анализа показателей эффективности компонентов бизнес-моделей ООО «КФ «Белогорье», ООО «КФ «Славянка» с помощью аналитического инструмента диагностики бизнес-модели были выявлены компоненты, требующие совершенствования системы менеджмента в данных аспектах деятельности.

Среди рассмотренных предприятий наиболее эффективной является бизнес-модель ООО «КФ «Славянка», компоненты которой не нуждаются в изменениях. Бизнес-модель ООО «КФ «Славянка», характеризуется положительными темпами продаж ценности, рентабельностью экономической модели, эффективностью осуществления бизнес-процессов и использования внутренних факторов, налаженной работой с потребителями и поставщиками. Дальнейшее экономическое развитие предприятия требует разработки и реализации программы внедрения инновации/

Финансово-экономические показатели ОАО «КФ «Белогорье» можно рассматривать как положительные, но они имеют тенденцию к ухудшению. Требуется совершенствование процессов управления такими компонентами бизнес-модели, как «экономическая модель», «фактор рынка - потребители», «цепочка создания ценности».

Таким образом, общая идеология бизнес-моделирования, ориентированного на рост и развитие предприятия на основе инноваций, и методика финансового анализа позволили выявить проблемы предприятий и на

основании сопоставления и показателей оценить эффективность различных бизнес-моделей и выработать практические рекомендации для ее повышения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Об утверждении приоритетных направлений развития науки, технологий и техники в Российской Федерации [Электронный ресурс] : указ Президента РФ от 7 июля 2011 г. № 899 : ред. от 16 дек. 2015 г. // Режим доступа: www.consultant.ru

2. Об утверждении прогноза научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] : утвержден Председателем Правительства РФ 3 января 2014 г. // Режим доступа: www.consultant.ru

3. О федеральной целевой программе «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 21 мая 2013 г. № 426 : ред. от 27 мая 2016 г. // / Режим доступа: www.consultant.ru

4. Об утверждении стратегии инновационного развития России на период до 2020 года «Инновационная Россия - 2020» [Электронный ресурс] : распоряжение Председателя Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р // / Режим доступа: www.consultant.ru

5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 15 апр. 2014 г. № 301 // / Режим доступа: www.consultant.ru

6. Алексеев А.А. Инновационный менеджмент[Текст]/ А.А. Алексеев // Учебник и практикум / Москва, 2016. Сер. 61 Бакалавр и магистр. Академический курс (1-е изд.).

7. Антропов М.С., Белолипецкий В.Г., Коростылева И.И. Современные инновационные стратегии и бизнес-модели компаний [Электронный ресурс] -

Режим доступа: http://www.msu.ru/projects/amv/doc/h6_1_6_1_nom4_2

.pdf/ (последний доступ к ресурсу 15.06.14 г.).

8. Архипов А. В., Пишко Н.В. Идентификация процесса инновационного развития промышленного предприятия [Текст]/ А.В. Архипов, Н.В. Пишко // Вестник СПГУТД. Серия 3. Общественные, гуманитарные и экономические науки. - 2013. - №2.-С.85-89.

9. Архипов А.В., Пишко Н.В. Инновационное развитие предприятия: цели, критерии, особенности планирования [Текст] / А.В. Архипов, Н.В. Пишко // Известия Высших учебных заведений. Технология легкой промышленности. - 2012. - №1. - С.79-83.

10. Архипов А.В., Пишко Н.В. Модель планирования технологических инноваций[Текст] / А.В. Архипов, Н.В. Пишко // Известия Высших учебных заведений. Технология легкой промышленности. 2011. - №3. - С.117-120.

11. Бекетова О.Н. Реструктуризация предприятий пищевой промышленности на основе эталонной бизнес-модели: автореф. ...док.экон.наук: 08.00.05.- Саратов, 2013. - 42 с.

12. Бизнес-модель предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] // Фонд знаний «Ломоносов». -Режим доступа <http://www.lomonosov-fund.ru/> (последний доступ к ресурсу 10.06.14г.).

13. Ванхевебеке В., Трифилова А.А. Формирование и развитие теории открытых инноваций [Текст] / В. Ванхевебеке, А.А. Трифилова // Инновации. - 2008. - №1. - С. 17.

14. Вашакмадзе Т. Сравнительный анализ бизнес-моделей компаний [Электронный ресурс]. -Режим доступа: <http://bankir.ru/tehnologii/s/sravnitelnyi-analiz-biznes-modelei-kompanii-10003024/> (последний доступ к ресурсу 10.03.14г.).

15. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент орг.» [Текст] / А.Л. Гапоненко, А.П.Панкрухин. 3-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2014.- 464 с.

16. Герасимова Н. «Инновационное взаимодействие» как принцип реализации открытых инноваций [Текст] / Н.Герасимова // Инновации. - 2009. - №11. - С. 96-101.
17. Герасимов Б.Н. Основные положения теории управления экономическими системами[Текст] / Герасимов Б.Н. // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации.- 2011.- №2. -С. 3-8.
18. Грабоздин Ю.П. Развитие консалтинга в малом и среднем бизнесе: монография [Текст] / Ю.П. Грабоздин. - М. : Мир науки, 2016. - 95 с.
19. Гугелев А.В. Инновационный менеджмент: учебник [Текст] / А.В. Гугелев - М. -Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. - 336 с.
20. Демченков В.С., Милета В.И. Системный анализ деятельности предприятий [Текст] / В.С. Демченков, В.И. Милета.-М.: Финансы и статистика, 2010. - 182с.
21. Электронное периодическое издание "Ведомости" [Электронный ресурс] : офиц. сайт электронного периодического издания "Ведомости" (ЗАО "Бизнес Ньюс Медиа"). - Москва, 1999-2016. - Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2015/01/27/glavnaya-slozhnost-vrossii-ne-byurokratiya-dag-devos>
22. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации. На пути к обществу, основанному на знаниях. [Текст] - М.: Весь мир, 2014. - С. 115-141.
23. Зинин Е.Ю. Интегрированные бизнес-модели в медиаиндустрии: закономерности формирования и направления развития: автореф. ... канд.экон.наук: 08.00.05 / Е.Ю. Зинин. - Санкт-Петербург, 2011. - 29 с.
24. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика[Текст] / В.В. Ильин. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. - 176 с.
25. Инновационное наполнение инвестиционной политики: монография[Текст] / отв.ред. В. И. Кушлин. - М.: Проспект, 2016. - 240 с.
26. Интервью. «И. Данченко: белорусская кондитерская отрасль

недоинвестирована на 200 млн. долларов» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: // <http://news.tut.by>(последний доступ к ресурсу 10.06.14г.).

27. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика[Текст] / В.В. Ковалев. -2-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.- 1024с.

28. Корешков О.В. Аутсорсинговая бизнес-модель как инструмент обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры в российской экономике: автореф. ... канд.экон.наук: 08.00.05 / О.В.Корешков. - Москва, 2013. - 23 с.

29. Корпоративные финансы: учеб. для вузов[Текст] /под ред. М.В. Романовского, А.И. Вострокнутовой. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер, 2014. - 592 с.

30. Котова В.А. Теоретические и методические основы реструктуризации бизнес-модели промышленного предприятия: предпроектная стадия: автореф. ... канд.экон.наук.: 08.00.05 / В.А. Котова. - Самара, 2009. - 184 с.

31. Краюхин Г.А. Управление инновационным развитием предприятий на основе изменений[Текст] / Краюхин Г.А, Ершов В.Ф., Фраймович В.Б. // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика.- 2012.- № 1. С. 144-148.

32. Кушлина В.И., Фоломьева А.Н. Научно-технический потенциал России [Текст] / В.И. Кушлина, А.Н. Фоломьева. - М.: Сканрус, 2001. - 240 с.

33. Максимцев И.А. Управление качеством образования - основа инновационного развития экономики [Текст] / Максимцев И.А., Горбашко Е.А. // Экономика и управление.- 2010.- № 12. -С. 185-188.

34. Маркова В. Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая [Электронный ресурс]. Проблемы современной экономики. - 2010.- № 2 (34). -Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/> (последний доступ к ресурсу 20.05.14г.).

35. Никифорова Н.В. Современные подходы к управлению жизненным

циклом организации [Текст] / Н.В. Никифорова // Материалы международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы». - Санкт-Петербург, 2012. - С.5-7.

36. Олейник-Гарбуз Ю. А. Развитие принципов инновационного менеджмента: переход к открытым моделям [Текст] / Ю.А. Олейник-Г арбуз // Инновации. - 2009. - №11. - 34 с.

37. Пивоварова С. Сравнительный менеджмент: учебное пособие [Текст] / С. Пивоварова. -СПб., 2016. - 386 с.

38. Портер М., Э. Конкуренция[Текст] / М. Портер. -пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. - 608 с.

39. Рогова Е.М. Корпоративное венчурное инвестирование и его роль в повышении инновационной активности компаний / Рогова Е.М., Золотарев А.А., Фияксель Э.А. // Экономика и управление. -2012.- № 3. С. 6166.

40. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учеб. [Текст] / Г.В.Савицкая. - 11-е изд., испр. и доп. - М.: Новое знание, 2005. - 651 с.

41. Складенко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: учебник[Текст] / В.К. Складенко, В.М. Прудников. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 528 с.

42. Солянтэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация [Электронный ресурс]. -Режим доступа://<http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=152&articleID=358/> (последний доступ к ресурсу 05.06.14г.).

43. Солянтэ А.Ю. Бизнес-модель - ключ к развитию бизнеса на основе инноваций[Текст] / А.Ю. Солянтэ // Менеджмент инноваций. - 2010. - №1(09). - С.6-15.

44. Спицын В.В. Россия в формирующейся международной системе открытых инноваций: возможности и угрозы [Текст] / В.В. Спицын // Инновации. - 2010. - №7. - С. 21-24.

45. Сураева М.О Перспективы инновационного развития и

модернизации экономики России / Сураева М.О., Титов А.Б. // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 55. - С. 97-102.

46. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: учеб. пособие [Текст] / Н.Д. Стрекалова - СПб.: Питер, 2013. - 352с.

47. Стрекалова Н.Д. Концепция бизнес-модели: методология системного анализа. Экономика, управление и учет на предприятии[Текст] / Н.Д. Стрекалова // Проблемы современной экономики. -2009. - № 2 (30). -С.95-105.

48. Торккели М., Кок К., Савицкая И. Инновационный менеджмент в России и концепция «Open Innovation»: первые результаты исследований[Текст] / М. Торккели, К. Кок, И. Савицкая // Инновации. - 2009. - №11. - С. 90 - 98.

49. Трифилова А. А. Формирование и развитие открытых инноваций [Текст] / А.А. Трифилова // Инновации. - 2012. - № 1. - С. 76

50. Трифилова А.А. «Открытые инновации» - парадигма современного инновационного менеджмента [Текст] / А.А. Трифилова // Инновации. - 2008. - №1. - С. 56.

51. Туктарова Ф.К. Сравнительный тактический анализ экономического развития организаций [Текст] / Ф.К. Туктарова. -Монография. - Пенза, 2008. - 195 с.

52. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / Т.Г. Философова, В.А.Быков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 271 с.

53. Холдинг «Объединенные кондитеры» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.uniconf.ru/> (последний доступ к ресурсу 10.06.14г.)

54. Чесбро Г. Открытые инновации [Текст] / Г. Чесбро. - пер. с англ. В. Н. Егорова. - М.: Поколение, 2007.

55. Шаталов А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы: автореф. ... канд.экон.наук.: 08.00.05 А.И. Шаталов. - СПб.:

Издательство Высшей школы менеджмента СПбГУ, 2010. - 24 с.

8. Яковец Ю. Долгосрочная стратегия глобального устойчивого развития на базе партнерства цивилизаций: Конференции ООН по устойчивому развитию РИО+20 (Бразилия, 2012 г.) [Текст] / Ю. Яковец. - М.: МИСК, 2010.- 559 с.

9. Afuah A., Tucci C. Internet Business Models and Strategies / A. Afuah, C. Tucci. - Boston: McGraw Hill, 2003.-480 p.

10. Allio R.J. Interview with Henry Chesbrough: innovating innovation / R.J. Allio // Strategy & Leadership, 2005. - VOL. 33. №1. - P.19-24.

11. Amit R., Zott C. Value Creation in e-Business / R.Amit, C. Zott // Strategic Management Journal.- 2001.- № (22) 6-7.- P.493-520.

12. Ana Paula Bezerra Barquet et. all. Employing the business model concept to support the adoption of product-service systems (PSS) // Industrial Marketing Management. - 2013. - № 42. - P.693-704.

13. Aspara J., Hietanen J., Tikkanen H. Business model innovation vs replication: Financial performance implications of strategic emphases / J. Aspara, J.Hietanen // Journal of Strategic Marketing. - 2010.- № 18(1). - P.39-56.

14. Baden-Fuller C., Demil B., Lecoq X., MacMillan I. Editorial / Long Range Planning / C. Baden-Fuller, B.Demil, X.Lecoq, I.MacMillan. - 2010. - № 43. - P.143-145.

15. Barney J.B. Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes / J.B. Barney // Academy of Management Review. - 2001. - № 26 (1). - P 41-56.

16. Beresford K. European patents for software, E-commerce and business model inventions / K. Beresford // World Patent Information. - 2001.- № 23(3). - P.253-263.

17. Betz F. Strategic business models / F.Betz // Eng. Management-2002.- № 14(1).-P.21-27.

18. Chaffey D. E-business and e-commerce management: strategy, implementation, and practice / D. Chaffey.- 4th ed. - Financial Times Prentice Hall, 2009. - 798 p.
19. Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger. Business Models and Technological Innovation / Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger // Long Range Planning. - 2013. - №46. - P.419-426.
20. Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger. Business Models and Technological Innovation / Charles Baden-Fuller, Stefan Haefliger // Long Range Planning.- 2013. - №46. - P.419-426.
21. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers / H. Chesbrough. // Long Range Planning. - 2010. - № 43. - P.354-363.
22. Chesbrough H. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape/ H. Chesbrough. - Harvard Business School Press, 2006.- 272 p.
23. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies / H. Chesbrough // Industrial & Corporate Change. - 2002.-№11 (3).- P.529-555.
24. Chung W. W. C., Yam A. Y. K., Chan M. F. S. Networked enterprise: A new business model for global sourcing / W. W. C. Chung, A. Y. K. Yam, M. F. S. Chan // International Journal of Production Economics. - 2004. - № 87(3). - P.267- 280.
25. Chunga Walter W.C, Yamb Anthony Y.K., Chan Michael F.S. Networked enterprise: A new business model for global sourcing / W. W. C. Chung, A. Y. K. Yam, M. F. S. Chan // Int. J. Production Economics. - 2004. - № 87. - P.267-280.
26. Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms.- Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, May, 2004. - 40 p.
27. Doumeingts G., Ducq Y. Enterprise modelling techniques to improve

efficiency of enterprises / G. Doumeingts, Y. Ducq // Production Planning & Control. - 2001.- № 12.- P. 146-163.

28. Dyer J., Gregersen H. How We Rank The World's Most Innovative Companies 2013 [Электронный ресурс] / J. Dyer, H. Gregersen. -Режим доступа: www.forbes.com/ (последний доступ к ресурсу 10.03.14г.).

29. Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006. - IBM Global Business Services, March 2006. - 16 p.

30. Frankenberger K.et al. Network configuration, customer centricity, and performance of open business models: A solution provider perspective / K. Frankenberger // Industrial Marketing Management. - 2013. - № 42. - P.671- 682.

31. Gambardella A., McGahan A. M. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure / A. Gambardella, A. M. McGahan // Long Range Planning. - 2010. - Vol. 43.- P.262-271.

32. Global Top 100. The world's confectionery companies [Электронный ресурс]. -Режим доступа www.candyindustry.com/ (последний доступ к ресурсу 10.06.14г.).

33. Gunter Lay, Marcus Schroeter , Sabine Biege. Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets // European Management Journal. - 2009. - №27. - P.442-455.

34. Hamel G. Leading the revolution. - Boston (MA): Harvard Business School Press, 2001.- 352 p.

35. Horowitz A.S. The real value of VARS: resellers lead a movement to a new service and support / A.S. Horowitz // Mark. Comput.- 1996. -№ 16(4). -P.31-36.

36. Jan HenrikSieg, Martin W. Wallin, Georg Von Krogh // R&D Management Special Issue: The Future of Open Innovation/ Switzerland, June 2010 - Vol. 40, issue 3, P. 281-291.

37. Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. Reinventing Your

Business Model / M.W. Johnson, C.M. Christensen, H. Kagermann // Harvard Business Review .- 2008.- № 12.- P.51-59.

38. Kraemer K. L., Dedrick J., Yamashiro S. Refining and Extending the Business Model With Information Technology: Dell Computer Corporation / K.L. Kraemer, J.Dedrick, S. Yamashiro // The Information Society. - 2000. - №16. - P.5-21.

39. Linder J.C., Cantrell S. Changing business models: Surveying the Landscape. - Chicago: Institute for Strategic Change / J.C. Linder, S.Cantrell. - Accenture, 2000.- 15 p.

40. Magretta J. Why business models matter / J.Magretta // Harvard Business Review, May 2002.- P.86-92.

41. Markides C. A dynamic view of strategy / C.Markides // Sloan Manage Review. -1999.- №40 (3).-P. 55-63.

42. Mason K., Spring M. The sites and practices of business models / K.Mason, M.Spring // Industrial Marketing Management.- 2011.-40.-P.1032- 1041.

43. Massimo Bianchi. Touristic websites performance and governance typologies / Massimo Bianchi // Enlightening Tourism. APathmakingJournal. - 2013. - Vol. 3, № 1. - P.59-74.

44. Mayo M.C., Brown G.S. Building a competitive business model / M.C. Mayo, G.S. Brown // Ivey Business Journal. 1999. - № 63(3). P.18-23.

45. McDonald's History. Travel Through Time With Us! [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timeline.html/ (последний доступ к ресурсу 05.06.14г.).

46. Milgrom P., Roberts J. Complementarities and Systems: Understanding Japanese Economic Organization / P. Milgrom, J. Roberts // EstudiosEconomicos.- 1994.- № 9(1).-P.3-42.

47. Morris M., Schindehutte M., Allenc J. The entrepreneur's business model:

toward a unified perspective / M.Morris, M.Schindehutte, J.Allenc // Journal of Business Research. - 2005. - № 58. - P.726-735.

48. Okrepilov V.V. Precise measurements for innovative economics / Okrepilov V.V. // [Measurement Techniques](#).- 2015. -T. 58.- № 5.-C.156-159.

49. Osterwalder A., Pigneur Y., TucciCh.L. Clarifying business model: origins, present, and future of the concept / A. Osterwalder, Y. Pigneur, TucciCh.L. // Communications of AIS. - 2005. - Vol. 15.-282 p.

50. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / A. Osterwalder, Y. Pigneur. - USA, New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc., 2010.- 282 p.

51. Rita Gunther McGrath. Business Models: A Discovery Driven Approach / Rita Gunther McGrath // Long Range Planning.- 2010. - № 43.- P.247-261.

52. Seddon P. B., Lewis G. P., et al. The Case for Viewing Business Models as Abstraction of Strategy / P.B. Seddon, G.P. Lewis // Communications of the Association for Information Systems. - 2004. -№ 13.- P.427-442.

53. ShumpeterJ. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle / J.A. Shumpeter // Introduction by Elliott J.E. - Transaction Publisher, 1982. - 224 p.

54. Slywotzky A.J. et.all. Are you enjoying globalization yet?The surprising implications for business / A.J. Slywotzky // Journal of business strategy. - 2006.- Vol. 27 (4).-P.23-32.

55. Slywotzky A., Morrison D. Becoming a digital business: it's not about technology. A strategic shortcut / A.J. Slywotzky // Strategy & Leadership. - 2001. - № 29(2). - P.4 -9.

56. Slywotzky A. J. Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition / A.J. Slywotzky. - Boston (MA): Harvard Business Review Press, 1996.-336 p.

57. Slywotzky A. J., Morrison D.J. Pattern thinking: A strategic shortcut / A.J.

Slywotzky // Strategy & Leadership.- 2000.- № 28 (1).- P.12-17.