

УДК 658.5.011.4

**М.С. Королёв**

## **О ФОРМИРОВАНИИ КОНЦЕПЦИИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ПРОМЫШЛЕННОГО ИННОВАЦИОННО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рассматриваются подходы к формированию бизнес-модели промышленного инновационно-предпринимательского предприятия.

В настоящее время выжить в конкурентной борьбе могут только те предприятия, которые умеют быстро распознать изменения во внешней и внутренней среде и трансформироваться в соответствии с их запросами. Такому требованию в наибольшей степени соответствуют инновационно-предпринимательские предприятия (ИПП).

Способность предприятия быстро и достоверно отслеживать изменения, быстро и гибко перестраиваться, превращается сегодня по существу в обязательный непрерывный процесс формирования совершенствования и развития конкурентоспособной бизнес-модели ИПП. В современном мире для успеха предприятия инновационные бизнес-модели становятся важнее, чем инновационные продукты или услуги. Для ИПП важнейшим процессом становится постоянное развитие и совершенствование собственной бизнес-модели (БМ). ИПП постоянно разрабатывает и реализует свои внутренние организационные проекты развития и совершенствования своей БМ. Продукт таких проектов – инновационный вариант БМ ИПП.

Актуальной научной и практической задачей является разработка и апробация методик, технологий и инструментальной поддержки процессов создания, реализации и непрерывного развития и совершенствования бизнес-моделей, обеспечивающих механизмы устойчивого развития ИПП.

В статье дается определение промышленного ИПП. Предлагаются механизмы формирования и развития БМ промышленного ИПП. Рассмотрен вариант построения инструментально-технологической системы поддержки создания и развития бизнес-модели промышленного инновационно-предпринимательского предприятия, с использованием методик проектного подхода и сбалансированной системы показателей (система разработки и реализации бизнес-модели предприятия – СРРБМП).

При формировании БМ для каждого предприятия или группы предприятий будет свой набор наиболее важных ключевых факторов успеха (КФУ) и ключевых показателей развития (КПР = KPI). Требования к выбору эталонных и базовых стратегий развития и конкурентной борьбы, и, следовательно, требования к составу и характеристикам ключевых компетенций и проектам их создания и развития различаются. Эти различия будут предъявлять различные требования к результатам проектов формирования и развития БМ ИПП.

В СРРБМП для объединения стратегических целей, КФУ, КПР, ключевых компетенций, операционной и проектной деятельности в единую взаимоувязанную систему целей, показателей, операционных и проектных процессов используются технологии сбалансированной системы показателей.

Разработанные методика, технология и схема инструментально-технологической поддержки имеют универсальный характер и могут быть применены для организаций и предприятий различных форм собственности и разных организационных структур, в том числе для построения бизнес-моделей промышленных инновационных кластеров и предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Ключевые слова: *бизнес-модель, инновация, предпринимательство, промышленное инновационное предприятие, проектный подход, сбалансированная система показателей, промышленный инновационный кластер.*

---

© Королёв М.С., 2016

**Королёв Михаил Сергеевич** – доцент кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: mkorolev@rnc.edu.ru.

В современном мире выжить в конкурентной борьбе могут только те предприятия, которые умеют быстро распознать изменения во внешней и внутренней среде и трансформироваться в соответствии с их запросами. Такому требованию в наибольшей степени соответствуют инновационно-предпринимательские предприятия (ИПП).

ИПП осуществляет предпринимательскую деятельность, прежде всего, связанную с разработкой, производством и поставкой (новых) инновационных продуктов (товаров, услуг, проектов, исследований). Один из главных принципов деятельности ИПП – ориентация не только на совершенствование уже существующего продукта, а на изменяющиеся и развивающиеся потребности внешней среды предприятия (рынка, государства, того или иного сообщества).

Причем способность предприятия быстро и достоверно отслеживать изменения, быстро и гибко перестраиваться, превращается сегодня по существу в обязательный непрерывный процесс формирования совершенствования и развития конкурентоспособной бизнес-модели ИПП (БМ ИПП). В современном мире для успеха предприятия инновационные бизнес-модели становятся важнее, чем инновационные продукты или услуги.

Для ИПП важнейшим процессом становится постоянное развитие и совершенствование собственной бизнес-модели (БМ). ИПП, стремящееся сохранить свои конкурентные преимущества, постоянно разрабатывает и реализует свои внутренние организационные проекты развития и совершенствования своей БМ. Продукт таких проектов – инновационный вариант БМ ИПП. Таким образом, в ИПП сама БМ ИПП становится инновационным продуктом постоянно выполняемых инновационных проектов.

В связи с этим актуальной научной и практической задачей является разработка и апробация методик, технологий и инструментальной поддержки процессов создания, реализации и непрерывного развития и совершенствования бизнес-моделей, обеспечивающих механизмы устойчивого развития ИПП.

Если для малых предприятий, вопросы создания, развития и совершенствования бизнес-моделей инновационных, предпринимательских и инновационно-предпринимательских предприятий рассмотрены и исследованы достаточно объемно и подробно, то для средних и крупных промышленных предприятий в высокотехнологичных наукоемких отраслях российской промышленности, например машиностроении или ОПК, таких исследований заметно меньше.

Задача разработки и исследования инновационно-предпринимательских бизнес-моделей для средних и крупных промышленных предприятий, обеспечивающих их устойчивое развитие и повышение конкурентоспособности является актуальной.

Разработке, анализу и совершенствованию бизнес-моделей как современных концепций управления предприятиями посвящено много исследова-

ний и работ зарубежных и отечественных авторов. Имеется большое количество разнообразных подходов к разработке новых БМ, анализу и классификации уже известных БМ. Например, объемные обзоры различных бизнес-моделей и подходов к их формированию приведены в работах [1, 2].

Имеются многочисленные публикации по вопросам создания, развития и деятельности инновационно-предпринимательских предприятий, например [3–6] и др.

Большое внимание инновационному развитию экономики уделяет государство. Государственная политика в области инновационного развития РФ изложена в документе «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 года).

В публикациях описываются и исследуются различные виды и технологии инновационной предпринимательской деятельности. Рассматриваются различные организационные структуры предприятий, особенности взаимодействия с другими субъектами экономики и государственных структур, особенности технологий производства продукта и маркетинга.

Однако в известных публикациях пока не встречено определение такого понятия, как «промышленное инновационно-предпринимательское предприятие».

Обобщая многочисленные публикации о создании, развитии и деятельности инновационных предпринимательских предприятий, можно сформулировать следующее определение ИПП, отражающее суть имеющихся публикаций: *«ИПП осуществляет предпринимательскую деятельность, прежде всего, связанную с разработкой, производством и поставкой (новых) инновационных продуктов (товаров, услуг, проектов, исследований). Один из главных принципов деятельности ИПП – ориентация не только на совершенствование уже существующего продукта, но и на изменяющиеся и развивающиеся потребности внешней среды предприятия (рынка, государства, того или иного сообщества)».*

На наш взгляд, это определение, с учетом современных тенденций в развитии БМ промышленных ИПП, нуждается в следующих уточнениях.

1. Мотивами и причинами, побуждающими ИПП вносить инновации в свою деятельность и в свою БМ, могут быть не только воздействия внешней среды, но и процессы и события внутренней среды ИПП, поэтому в определение ИПП следует внести следующее уточнение.

*Уточнение 1.* «ИПП в своей деятельности ориентируется на изменяющиеся и развивающиеся потребности внешней среды предприятия (рынка, государства, того или иного сообщества), а также на потребности внутренней среды предприятия (менеджмент, персонал, процессы, события, механизмы саморазвития и самоорганизации)».

2. Способность ИПП быстро и достоверно отслеживать изменения потребностей внешней и внутренней среды, быстро и гибко перестраиваться, превращается сегодня по существу в обязательный непрерывный процесс формирования, совершенствования и развития конкурентоспособной бизнес-модели самого ИПП (БМ ИПП). Для ИПП важнейшим процессом становится постоянное развитие и совершенствование собственной БМ («трансформация БМ»). ИПП, стремящееся сохранить свои конкурентные преимущества, постоянно разрабатывает и реализует свои внутренние проекты развития и совершенствования своей БМ – проекты технические, технологические, организационные и пр. Продукт таких проектов – новый вариант БМ ИПП. Один из подходов к решению этой задачи – создание, вввод в действие механизмов саморазвития и самоорганизации (2С-систем) [7, 8].

В ИПП сама БМ ИПП является продуктом постоянных инновационных проектов. Важной обязательной составляющей БМ ИПП является развивающаяся и совершенствующаяся способность создавать инновации, поэтому в определение ИПП следует внести следующее уточнение.

*Уточнение 2.* «ИПП для сохранения и развития конкурентных преимуществ постоянно развивает и совершенствует свою бизнес-модель, путем реализации постоянных внутренних инновационных проектов развития: технических, технологических, организационных и пр. ИПП постоянно развивает и совершенствует свою способность создавать инновации, создавая и запуская в работу механизмы саморазвития и самоорганизации».

3. Для того чтобы промышленное ИПП могло реализовывать свои инновационные замыслы в производстве продукции, оно должно или иметь в своем составе эффективную и постоянно развивающуюся систему НИОКР, или получать результаты НИОКР по кооперации с соисполнителями или подрядчиками, поэтому в определение ИПП следует внести следующее уточнение.

*Уточнение 3.* «Важнейшая составляющая деятельности промышленных ИПП – эффективная и постоянно развивающаяся система НИОКР, собственных или по кооперации с соисполнителями или подрядчиками».

Таким образом, предлагаемое нами определение понятия промышленного ИПП будет выглядеть так:

*«Промышленное ИПП осуществляет предпринимательскую деятельность, прежде всего связанную с разработкой, производством и поставкой (новых) инновационных продуктов (товаров, услуг, проектов, исследований). Один из главных принципов деятельности ИПП – ориентация не только на совершенствование уже существующего продукта, а прежде всего на изменяющиеся и развивающиеся потребности внешней среды предприятия (рынка, государства, того или иного сообщества), а также на потребности внутренней среды предприятия (менеджмент, персонал, процессы, события, механизмы саморазвития и самоорганизации).*

*ИПП для сохранения и развития конкурентных преимуществ постоянно развивает и совершенствует свою бизнес-модель, путем реализации постоянных внутренних инновационных проектов развития: технических, технологических, организационных и пр. ИПП постоянно развивает и совершенствует свою способность создавать инновации, создавая и запуская в работу механизмы саморазвития и самоорганизации.*

*Важнейшая составляющая деятельности промышленных ИПП эффективная и постоянно развивающаяся система НИОКР, собственных или по кооперации с соисполнителями или подрядчиками».*

Уточняя и дополняя определение ИПП, сформулируем требования к БМ промышленного ИПП.

***БМ ИПП должна иметь в своем составе:***

1. Механизмы постоянного мониторинга внешней и внутренней среды предприятия.

2. Механизмы организационные и инструментально-технологические быстрого реагирования на развитие и изменения потребностей внешней и внутренней среды.

3. Корпоративную систему проектного управления, обеспечивающую реализацию проектов инновационного развития и продуктов предприятия и самого предприятия.

4. Систему мотивации инновационной и предпринимательской деятельности подразделений предприятия. Один из механизмов усиления мотивации руководителей подразделений повышать ценность (стоимость) своего подразделения, создавать и увеличивать интеллектуальный, структурный, человеческий капиталы рассмотрен в работе [9].

5. Механизмы согласования интересов и стратегий подразделений между собой и интересов и стратегий предприятия в целом. В саморазвивающемся промышленном ИПП взаимоотношения между подразделениями являются одним из важнейших стратегических ресурсов [10].

6. Механизмы управления внутренней конкуренцией.

7. Систему разумного административного управления жизненными циклами подразделений. Разумного в том смысле, что оно не создает неразумных ограничений и препятствий для предпринимательских и инновационных инициатив.

8. Механизмы саморазвития и самоорганизации.

***БМ ИПП должна обеспечивать:***

1. Свободу инновационной и предпринимательской инициативы руководителей всех уровней, согласованную с интересами и стратегиями предприятия в целом.

2. Высокий уровень самостоятельности подразделений: финансовой, технической, технологической и пр.

3. Разумный баланс между централизацией и самостоятельностью.

4. Наличие набора ключевых компетенций позволяющих реализовать цепочку создания ценностей для производства инновационной продукции, обладающей конкурентными преимуществами.

5. Стратегическое мышление [11, 12].

6. Построение и функционирование эффективной организации [13, 14].

Как сказано выше, актуальной научной и практической задачей является разработка и апробация методик, технологий и инструментальной поддержки процессов создания, реализации и непрерывного развития и совершенствования бизнес-моделей, обеспечивающих механизмы устойчивого развития ИПП.

В работе [15] рассмотрен вариант построения инструментально-технологической системы поддержки создания и развития бизнес-модели промышленного инновационно-предпринимательского предприятия, с использованием методик проектного подхода и сбалансированной системы показателей (система разработки и реализации бизнес-модели предприятия – СРРБМП). Рассмотрены варианты схемы процессов для предприятий разного вида деятельности.

Как было сказано выше, способность организации быстро и гибко перестраиваться превращается сегодня по существу в обязательный непрерывный процесс. Менеджмент предприятия должен иметь в своем арсенале методики и технологии, позволяющие делать это достаточно быстро, с учетом факторов внешней и внутренней среды промышленного предприятия. При этом конкретные составляющие каждого из факторов, и характеристики этих составляющих будут разными для предприятий разной формы собственности, разной организационной структуры и разных видов деятельности. Поэтому для каждого предприятия или группы предприятий будет свой набор наиболее важных ключевых факторов успеха (КФУ) и ключевых показателей развития (КПР = КРІ), разные требования к выбору эталонных и базовых стратегий развития и конкурентной борьбы и разные требования к составу и характеристикам ключевых компетенций и проектам их создания и развития. Эти различия будут предъявлять различные требования к результатам проектов формирования и развития БМ ИПП.

В СРРБМП для объединения стратегических целей, КФУ, КПР, ключевых компетенций, операционной и проектной деятельности в единую взаимосвязанную систему целей, показателей, операционных и проектных процессов используются технологии сбалансированной системы показателей.

Разработанные методика, технология и схема инструментально-технологической поддержки имеют универсальный характер и могут быть применены для организаций и предприятий различных форм собственности и разных организационных структур, в том числе для построения бизнес-моделей промышленных инновационных кластеров и предприятий оборонно-промыш-

ленного комплекса. СРРБМП может быть использована как система инструментально-технологической поддержки перехода от традиционных БМ предприятий к БМ саморазвивающихся инновационных предприятий.

*Настоящая статья подготовлена в рамках работы 5-й международной научно-практической конференции «Шумпетеровские чтения» (г. Пермь, ноябрь 2015 г.).*

### Список литературы

1. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер: пер. с англ. / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма. – 2-е изд. – М.: БИНОМ, 2011. – 319 с.

2. Акатов Н.Б. Управление переходом к саморазвивающимся инновационным организациям: теория и практика. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 251 с.

3. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 947 с.

4. Инновационное предпринимательство: учеб. для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – М.: Юрайт, 2013. – 523 с.

5. Основы инновационного предпринимательства: учеб. пособие / Г.А. Гершанок, Н.А. Молодчик, В.Л. Попов, А.Ф. Палкин, Д.Г. Шишкин, Д.А. Томчук; под ред. Г.А. Гершанока. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 167 с.

6. Бирюков А.В. Кластерный подход в инновационном развитии российской экономики // Интеграл. – 2008. – № 2 (40).

7. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. – Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2001. – 247 с.

8. Комаров С.В., Молодчик А.В. Методологические основы теории 2С-систем: механизмы самоорганизации и матрица организационного развития // Вестник Пермского университета. Экономика. – 2012. – Вып. 2 (4). – С. 124–130.

9. Королев М.С. О развитии бизнес-модели виртуального предпринимательства в саморазвивающихся организациях // Вестник Университета (ГУУ). – 2014. – № 12. – С. 211–215.

10. Королев М.С. О развитии и совершенствовании взаимоотношений между подразделениями в дивизиональной структуре управления // Вестник Университета (ГУУ). – 2014. – № 11. – С. 208–213.

11. Кеничи Омае. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 215 с.

12. Дак Д. Соблазны механистического мышления // Управление компаний. – 2001. – № 5. – С. 12–14.

13. Хэмел Т. Что есть что в управленческих инновациях // Harvard Business Review. Россия. – 2006. – № 3. – С. 75–86.

14. Хэмел Т. Менеджмент 2.0 // Harvard Business Review. Россия. – 2009. – № 10. – С. 91–100.

15. Королёв М.С. Проектный подход к разработке и развитию бизнес-модели инновационно-предпринимательского предприятия // Шумпетеровские чтения: материалы 5-й междунар. науч.-практ. конф. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2015. – С. 26–31.

## References

1. Assen van M. RTE management models: the 60+ models every manager needs to know. 2nd ed., Pearson Education Ltd. Publ., 2009, 319 p. [Russ. ed.: Assen van M. Kliuchevye modeli menedzhmenta. 60 modelei, kotorye dolzhen znat' kazhdyi menedzher. 2nd ed. Moscow, BINOM Publ., 2011].

2. Akatov N.B. Upravlenie perekhodom k samorazvivaiushchimsia innovatsionnym organizatsiiam: teoriia i praktika [Managing the transition to self-developing innovative organizations: theory and practice]. Perm', PNRPU Publ., 2012. 251 p.

3. Porter M. The competitive advantage of nations. Free Press Publ., 1990, 947 p. [Russ. ed.: Porter M. Mezhdunarodnaia konkurentsia. Konkurentnye preimushchestva stran. Moscow, Al'pina Publisher, 2016].

4. Innovatsionnoe predprinimatel'stvo [Innovative entrepreneurship]. Ed. by V. Ia. Gorfinkelia, T.G. Popadiuk. Moscow, Iurait Publ., 2013. 523 p.

5. Osnovy innovatsionnogo predprinimatel'stva [Innovative entrepreneurship basics]. Ed. by G.A. Gershanok. Perm', PNRPU Publ., 2012. 167 p.

6. Biriukov A.V. Klasternyi podkhod v innovatsionnom razvitii rossiiskoi ekonomiki [The cluster approach in Russia's economy innovative development]. *Integral*, 2008, no. 2 (40).

7. Molodchik A.V. Teoriia i praktika formirovaniia samorazvivaiushcheisia organizatsii [Theory and practice of building a self-developing organization]. Ekaterinburg, UrO RAN Publ., 2001. 247 p.

8. Komarov S.V., Molodchik A.V. Metodologicheskie osnovy teorii 2s-sistem: mekhanizmy samoorganizatsii i matritsa organizatsionnogo razvitiia [Methodological basics of the 2c-systems theory: the mechanisms of self-organization, and organizational development matrix]. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences*, 2012, no. 2(4), pp. 124–130.

9. Korolev M.S. O razvitii biznes-modeli virtual'nogo predprinimatel'stva v samorazvivaiushchikhsia organizatsia [On the development of the virtual enterprise business model in self-developing organization]. Moscow, *Vestnik Universiteta № 12*, GUU, 2014, pp. 211–215.

10. Korolev M.S. O razvitii i sovershenstvovaniia vzaimootnoshenii mezhdu podrazdeleniiami v divizionnoi strukture upravleniia [On the development and improvement of the relationship between units in the divisional management structure]. Moscow, *Vestnik Universiteta № 11*, GUU, 2014, pp. 208–213.



11. Omae K. *The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill, Inc., 1982, 215 p. [Russ. ed.: Omae K. *Myshlenie stratega: Iskustvo biznesa po-iaponski*. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007].

12. Dak D. *Soblazny mekhanisticheskogo myshleniia* [Temptations of mechanistic thinking]. *Upravlenie kompaniei*, 2001, no. 5, pp. 12–14.

13. Khemel T. *Chto est' chto v upravlencheskikh innovatsiiakh* [What is what in the management innovation]. *Harvard Business Review. Rossiia*, 2006, no. 3, pp. 75–86.

14. Khemel T. *Menedzhment 2.0* [Management 2.0]. *Harvard Business Review. Rossiia*, 2009, no. 10, pp. 91–100.

15. Korolev M.S. *Proektnyi podkhod k razrabotke i razvitiu biznes-modeli innovatsionno-predprinimatel'skogo predpriiatiia* [Project approach to the design and development of the innovation and entrepreneurial enterprise business model]. *Materialy 5-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Shumpeterovskie chteniia"* [Proc. Int. Sci.-Pract. Conf. "Schumpeter's Readings"], Perm', 2015. Pp. 26–31.

Получено 1.11.2016

**M.S. Korolev**

## **ON THE INDUSTRIAL INNOVATIVE-ENTREPRENEURIAL ENTERPRISE BUSINESS MODEL FORMATION**

The article considers the approaches to building the industrial innovative-entrepreneurial enterprise (IEE) business model. According to the author's viewpoint, only the enterprises, able of adapting to the internal and external changes can survive in the modern competitive environment. The following requirement is mostly fulfilled by the innovative-entrepreneurial enterprises. The above-mentioned abilities appear to be crucial in the continuous process of forming the IEE model competitiveness. The author states that nowadays such models appear to be more important for the company's development than its innovative products and services. It is also admitted that it is utterly important for IEEs to develop and implement their internal projects with the purpose of designing their own business models. Thus, a relevant research and practical objective implies designing and approving the methods, technologies and tool support for the process of business models' sustainable development. The article defines the concept of industrial IEE, suggesting the business model formation mechanisms. The author studies the possibility of its implementation by means of project-based approach and balanced scorecard system, or the enterprise business model implementation system (EBMIS). It is stated that in the process of BM implementation, each enterprise should have its own number of key success factors as well as key indicators of development. There are particular requirements for both model and basic development and competitive strategies, so there are also special requirements for the structure and characteristic points of key competences as well as for their development projects. These differences place various demands on the projects' results aimed at IEE business model formation and development. EBMIS applies to the balanced scorecard system in order to combine the strategic goals, key success factors, key indicators of development and key competences with operation and project processes. The developed method, technology and tool support scheme can be applied universally by the organizations and enterprises of different incorporation forms, including the innovative clusters and defense-industrial sector enterprises' business model implementation.

*Keywords: business model, innovation, entrepreneurship, industrial innovative enterprise, project-based approach, balanced scorecard system, industrial innovative cluster.*

**Korolev Mikhail Sergeevich** – Associate Professor, Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: mkorolev@rmc.edu.ru.