

УДК 338.27

DOI: 110.18384/2310-6646-2023-3-79-88

## РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ КАК ИСТОЧНИКАМИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Секерин В. Д.<sup>1</sup>, Скубрий Е. В.<sup>2</sup>, Ряполов В. А.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Институт проблем управления имени В. А. Трапезникова Российской академии наук  
117997, г. Москва, ул. Профсоюзная, д. 65, Российская Федерация

<sup>2</sup> Академия гражданской защиты МЧС России

имени генерал-лейтенанта Д. И. Михайлика

141435, Московская обл., г. Химки, мкр. Новогорск, ул. Соколовская, стр. 1А,  
Российская Федерация

<sup>3</sup> Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития  
Российской Федерации

119285, г. Москва, Воробьевское шоссе, д. 6А, Российская Федерация

### **Аннотация.**

**Цель.** Исследовать отдельные аспекты инновационной деятельности, формирующей конкурентные преимущества и способствующей повышению эффективности российских промышленных предприятий. В целях оперативного управления развитием конкурентных преимуществ промышленных предприятий представляется целесообразным систематизировать источники конкурентных преимуществ в зависимости от степени новизны потребностей.

**Процедура и методы.** В статье использованы аналитические методы исследования и системно-комплексный анализ.

**Результаты.** Разработан алгоритм оперативного управления параметрами бизнес-процесса развития конкурентных преимуществ высокотехнологичных промышленных предприятий, учитывающий источники конкурентных преимуществ и позволяющий выявить наиболее значимые из них для обоснования стратегии реализации высокотехнологичной промышленной продукции.

**Теоретическая и/или практическая значимость.** Проведённое исследование даёт возможность оценивать изменения прогнозируемых значений и значимость технико-экономических характеристик высокотехнологичной промышленной продукции и позволяет определять перспективные источники конкурентных преимуществ, которые будут способствовать повышению эффективности промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** инновация, управление инновациями, конкурентное преимущество, стратегический разрыв, бизнес-модель, стратегия

## DEVELOPMENT OF A BUSINESS MODEL FOR INNOVATION MANAGEMENT AS SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES FOR ENTERPRISES

**Sekerin V. D.<sup>1</sup>, Skubri E. V.<sup>2</sup>, Ryapolov V. A.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> *Federal State Budgetary Institution of Science V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the Russian Academy of Sciences  
65 Profsovnaya ul., Moscow, 117997, Russian Federation*

<sup>2</sup> *Federal State Budgetary Military Educational Institution of Higher Education "Academy of Civil Protection of the Ministry of Emergency Situations of Russia" named after Lieutenant General D.I. Mikhailik  
1A Sokolovskaya ul., 141435, Khimki, md. Novogorsk, Moscow region, Russian Federation*

<sup>3</sup> *Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation"  
6A Vorobyovskoe sh., 119285, Moscow, Russian Federation*

### **Abstract**

**Aim.** To research certain aspects of innovation activities that form competitive advantages and contribute to improving the efficiency of Russian industrial enterprises. To operational management of the development of competitive advantages of industrial enterprises, it seems appropriate to systematize the sources of competitive advantages depending on the degree of novelty of needs.

**Procedure and methods.** The article uses analytical research methods and system-complex analysis.

**Results.** The algorithm of operational management the parameters of the business process of the development competitive advantages of high-tech industrial enterprises has been developed, considering the sources of competitive advantages and allowing to identify the most significant of them to justify the strategy for the implementation of high-tech industrial products.

**Theoretical and/or practical significance.** The conducted research makes it possible to assess changes in the predicted values and the significance of the technical and economic characteristics of high-tech industrial products and allows us to identify promising sources of competitive advantages and will contribute to improving the efficiency of industrial enterprises.

**Keywords:** innovation, innovation management, competitive advantage, strategic gap, business model, strategy

### **Введение**

Исследования отдельных аспектов инновационной деятельности, формирующей конкурентные преимущества предприятий, актуальны в современных условиях, так как они могут способствовать повышению эффективности российских промышленных предприятий.

Одной из значимых является проблема поиска направлений развития конкурентных преимуществ промышленных предприятий. Сложность этой проблемы обусловлена действием ряда факторов:

- трудностью выявления направлений и оснований развития конкурентных преимуществ и отсутствием действенных инструментов долгосрочного планирования развития конкурентных преимуществ высокотехнологичных промышленных предприятий [1; 3; 13];

- необходимостью решения сразу нескольких задач: повышение эффективности хозяйственной деятельности промышленного предприятия, увеличение

объёма прибыли, оптимизация бизнес-процессов управления конкурентными преимуществами, выход на рынок и его удержание, завоевание признания покупателей [8; 9; 12],

– существенными ограничениями достоверности информации о рынках инновационных товаров, трудностями прогнозирования динамики рыночной конъюнктуры [5; 7; 11].

Актуальность в современных условиях проблемы выработки и практического применения новых методов планирования в долгосрочном горизонте конкурентных преимуществ промышленных кампаний, учитывающих специфику условий высокой сложности и динамичности экономических процессов, не вызывает сомнений. В настоящее время многими исследователями отмечается тот факт, что многими предприятиями вообще не используются какие-либо методы формирования и развития собственных конкурентных преимуществ, не проводится работа по формированию и развитию спроса на свою продукцию и услуги, не управляется цепочка ценности производимых продукции и услуг.

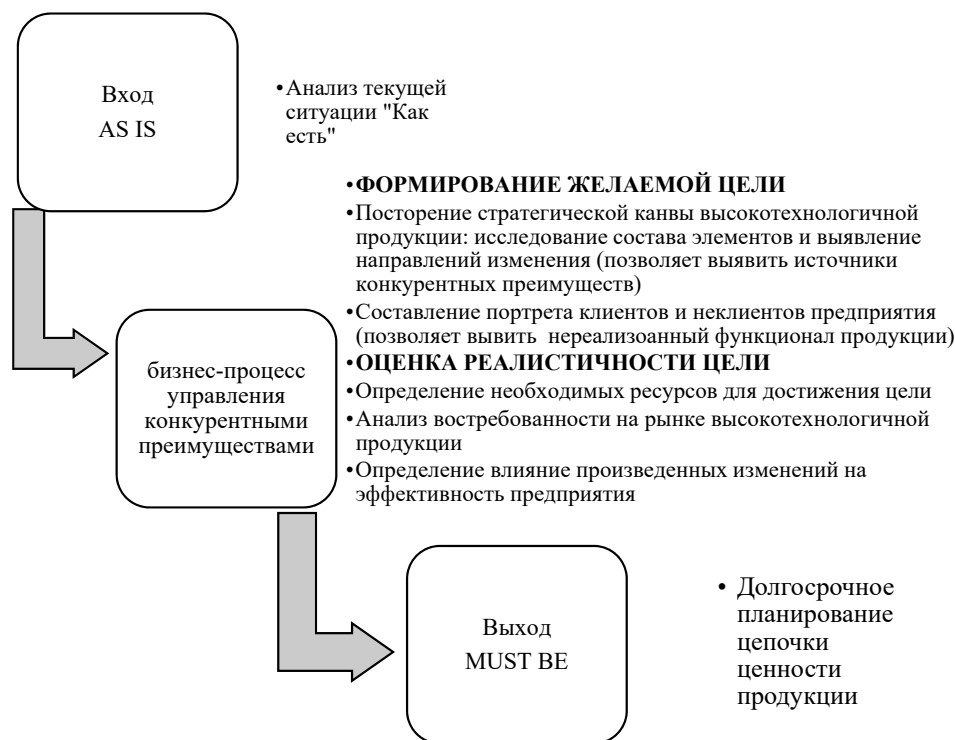
### **Прогнозирование изменения оснований конкуренции продукции в промышленности**

В целях оперативного управления развитием конкурентных преимуществ промышленных предприятий представляется целесообразным систематизировать источники конкурентных преимуществ в зависимости от степени новизны потребностей [2; 4; 10].

Целесообразно разработать алгоритм оперативного управления параметрами бизнес-процесса развития конкурентных преимуществ высокотехнологичных промышленных предприятий, учитывающий источники конкурентных преимуществ и позволяющий выявить наиболее значимые из них для обоснования стратегии реализации высокотехнологичной промышленной продукции.

В основу бизнес-модели управления конкурентными преимуществами следует заложить возможность оценки изменений прогнозируемых значений и значимости технико-экономических характеристик высокотехнологичной промышленной продукции и соответствующие им траектории развития технологий, позволяющие определить перспективные источники конкурентных преимуществ и способствующие повышению эффективности хозяйственной деятельности высокотехнологичных промышленных предприятий и росту их конкурентоспособности. Предложенная бизнес-модель включает в себя следующие инструменты долгосрочного планирования: планирование цепочки ценности высокотехнологичной промышленной продукции, составление портрета клиентов и неклиентов предприятия, формирование стратегической канвы по высокотехнологичной промышленной продукции (рис. 1).

Стратегическая канва позволяет оценить прогнозные траектории технико-экономических характеристик высокотехнологичной промышленной продукции и соответствующие им траектории развития технологий [6].



**Рис. 1 / Pic. 1.** Бизнес-модель управления конкурентными преимуществами высокотехнологичного промышленного предприятия / Business model of managing the competitive advantages of a high-tech industrial enterprise

Источник: Составлено авторами.

На рисунке 2 отражено содержание процесса прогнозирования изменения оснований конкуренции продукции в промышленности.

При прогнозировании изменений в отрасли необходимо выявить и дать характеристику трём элементам: признакам изменений в отрасли (их содержание), основания конкуренции в отрасли (один или несколько ключевых параметров продукции, которые определяют решения потребителей о покупке этой продукции) и цели и содержания долгосрочных решений промышленного предприятия, ориентированных на удержание достигнутого уровня конкурентоспособности или его роста. Эти элементы взаимосвязаны и попарно влияют друг на друга. На рисунке 2 для каждого из этих трёх элементов указаны срезы анализа: структура этих элементов и вопросы анализа.

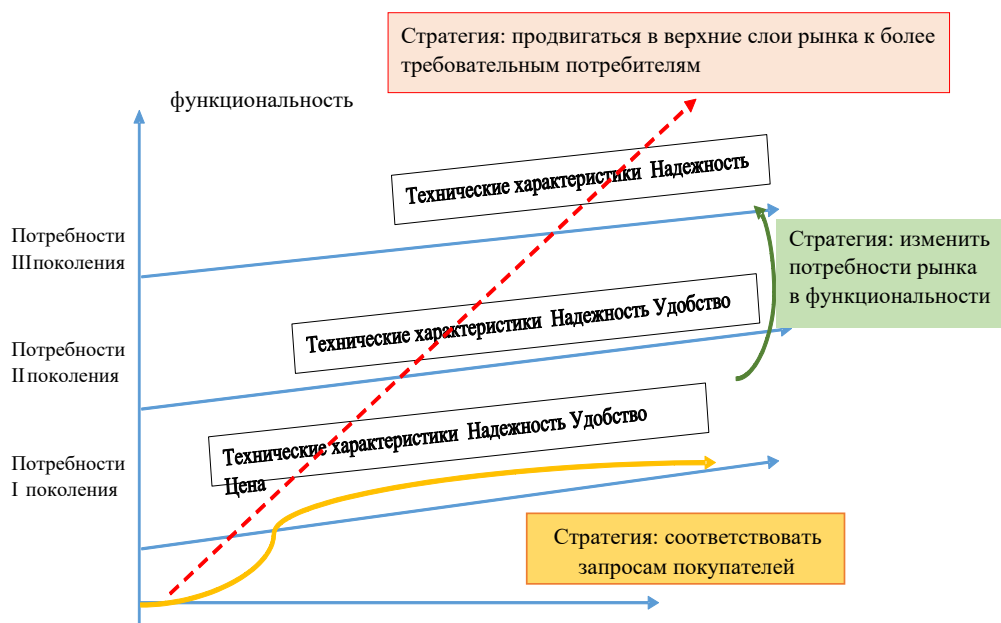


Рис. 2 / Pic. 2. Процесс прогнозирования изменений в отрасли / The process of forecasting changes in the industry

Источник: составлено авторами.

### Стратегии выбора инноваций как источников конкурентных преимуществ промышленного предприятия

При выборе источников конкурентного преимущества промышленное предприятие может использовать три принципиальные стратегии (рис. 3).



**Рис. 3 / Fig. 3.** Стратегии выбора источников конкурентных преимуществ / Strategies for selecting sources of competitive advantages

Источник: составлено авторами.

Возможные стратегии выбора источников конкурентных преимуществ промышленным предприятием:

- соответствие текущим запросам потребителей, в этом случае совершенствование продукции будет происходить в направлении: достижения максимально возможных технических характеристик на существующей материально-технической базе, повышение надежности продукции, повышения удобства её использования, снижение цены (например, в индустрии жёстких дисков конкуренция велась сначала по их ёмкости, затем по физическим размерам носителей, затем по удобству, а затем перешла в плоскость ценовой конкуренции);
- изменение потребностей потребителей в функциональности: формирование новой цепочки ценности продукции путём изменения значимости её элементов и добавления новых звеньев;
- траектория развития на основе применения передовых технологий: принципиальные изменения цепочки ценностей продукта.

В таблице 1 представлены результаты сравнения трёх стратегий, которые предприятие может выбрать в целях своего развития: реализации инноваций в целях модернизации конкретных сфер; реализации радикальных (прорывных) инноваций, ориентированных на изменение нижних секторов рынка (изменение потребностей потребителей в функциональности); реализации радикальных (прорывных) инноваций, ориентированных на новые рынки. Для сравнения выбранных стратегий могут быть выбраны следующие критерии: характеристики конкретных продуктов, характеристики потребителей целевых аудиторий, воздействие на конкретную бизнес-модель (в процессуальных аспектах и в плане структуры цен), а кроме этого, рекомендации по генерированию бизнес-моделей в зависимости от поставленной цели.

Таблица 1 / Table 1

**Сравнительная характеристика стратегий развития предприятий /  
Comparative characteristics of enterprise development strategies**

| Суть изменений                                                                              | Реализация инноваций в целях модернизации конкретных сфер                                                                                                                                              | Реализация радикальных (прорывных) инноваций, ориентированных на изменение нижних секторов рынка          | Реализация радикальных (прорывных) инноваций, ориентированных на новые рынки                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Свойства конкретных видов продукции                                                         | Ориентир при усовершенствовании продуктов – мнения требовательных потребителей. Возможен как эволюционный, так и прорывной процесс развития продукта                                                   | Ориентир при усовершенствовании продуктов – соответствие требованиям нижнего сектора основного рынка      | Ориентир при усовершенствовании продуктов – превосходство над существующими на рынке продуктами по новым параметрам (обычно простота и удобство применения), при этом возможно отставание по другим свойствам |
| Изменения в сфере целевой аудитории потребителей                                            | Целевая аудитория – это требовательные потребители                                                                                                                                                     | Целевая аудитория – это потребители нетребовательные                                                      | Целевая аудитория – это те, кто в данное время не покупает продукт                                                                                                                                            |
| Воздействие на конкретную бизнес-модель (в процессуальных аспектах и в плане структуры цен) | Увеличение или сохранение прибыльности возможно только за счёт развития имеющихся бизнес-процессов и совершенствования ценовой структуры, а также рационального использования конкурентных преимуществ | Новая бизнес-модель ориентирована на компенсирование уменьшения цен за счёт роста оборачиваемости активов | Разрабатывая бизнес-модель, необходимо учитывать специфику выведения принципиально нового товара на рынок: сначала объёмы реализации будут маленькими, в связи с чем прибыль с единицы продукции – невысокой  |

Таблица 1 структурирует информацию об источниках конкурентных преимуществ промышленных компаний, они позволяют обосновать последствия выбора какой-то конкретной стратегии развития компании. Руководители станут чётко понимать последствия реализации того или иного бизнес-плана, а также и то, как результаты реализации этих действий отразятся на конкурентоспособности предприятия, его положении на рынке.

### **Заключение**

Таким образом, в статье разработан алгоритм оперативного управления параметрами бизнес-процесса развития конкурентных преимуществ высокотехнологичных промышленных предприятий, учитывающий источники конкурентных преимуществ и позволяющий выявить наиболее значимые из них для обоснования стратегии реализации высокотехнологичной промышленной продукции.

Статья поступила в редакцию 26.03.2023.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абаев А. Л. Предпринимательство как фактор развития научно-инновационной сферы региона // Экономика и управление собственностью. 2008. № 3. С. 54–58.
2. Абаев А. Л. Проблемы и перспективы роста инновационно-промышленного потенциала региона. М. 2008. 67 с.
3. Гасанбеков С. К., Зобанова М. А., Горохова А. Е. Формирование конкурентоспособности предприятия на основе ресурсного потенциала // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-3 (52). С. 444–446.
4. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2007. 432 с.
5. Мухамедьяров А. М. Инновационный менеджмент: учебное пособие. М.: ИНФРА- М, 2022. 191 с.
6. Портер М. Конкурентное преимущество. Как добиться высокого результата и обеспечить его устойчивость. / пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.
7. Секерин С. В., Веселовский М. Я., Горохова А. Е. Учет экологического фактора при разработке инноваций // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2013. № 2. С. 163–168.
8. Теоретические и практические аспекты инновационной деятельности. Королев: Ваш Полиграфический Партнёр, 2014. 183 с.
9. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий / И. Л. Туккель, С. А. Голубев, А. В. Сурина, Н. А. Цветкова / под ред. И. Л. Туккеля. СПб.: БХВ-Петербург, 2020. 208 с.
10. Унанян Е. Б. Реинжиниринг бизнес-процессов и его эффективность // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2022. № 2. С. 126–131.
11. Improvement of approaches to the strategic development management of enterprise / O. N. Bykova, P. V. Stroeve, D. E. Morkovkin, S. N. Kurbakova, V. M. Repnikova // Entrepreneurship and Sustainability Issues. 2020. P. 301–312.
12. Peculiarities of forecasting competitiveness of innovations for industrial enterprises / V. D. Sekerin, V. D. Burlakov, O. A. Dzyurdzya, A. E. Gorohova // International Journal of Economics and Financial Issues. 2015. T. 5. № 3S. P. 50–60.
13. Indication of competitiveness of the potential of the region through hurwitz and wald criteria / E. V. Tsenina, T. P. Danko, K. V. Ekimova, V. D. Sekerin, A. E. Gorohova // Global Journal of Pure and Applied Mathematics. 2016. T. 12. № 1. P. 325–335

## REFERENCES

1. Abaev A. L. [Entrepreneurship as a factor in the development of the region's scientific and innovative sphere]. In: *Ekonomika i upravlenie sobstvennost'yu* [Economics and Property Management], 2008, no. 3, pp. 54–58.
2. Abaev A. L. *Problemy i perspektivy rosta innovatsionno-promyshlennogo potentsiala regiona* [Problems and prospects for the growth of the region's innovation-industrial potential]. Moscow, 2008. 67 p.
3. Gasanbekov S. K., Zabanova M. A., Gorokhova A. E. [Formation of enterprise competitiveness based on resource potential]. In: *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2014, no. 11-3 (52), pp. 444–446.
4. Drucker P. F. *Biznes i innovatsii* [Business and Innovation]. Moscow, Williams Publ., 2007. 432 p.
5. Mukhamedyarov A. M. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation Management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2022. 191 p.

6. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo. Kak dobit'sya vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2006. 715 p.
7. Sekerin S. V., Veselovskiy M. Ya., Gorokhova A. E. [Accounting for the ecological factor in the development of innovations]. In: *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics], 2013, no. 2, pp. 163–168.
8. *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty innovatsionnoy deyatel'nosti* [Theoretical and practical aspects of innovation activity]. Korolev, Vash Poligraficheskiy Partner Publ., 2014. 183 p.
9. Tukkel' I. L., Golubev S. A., Surina A. V., Tsvetkova N. A. *Metody i instrumenty upravleniya innovatsionnym razvitiem promyshlennykh predpriyatiy* [Methods and tools for managing innovative development of industrial enterprises]. St. Petersburg, BHV-Peterburg Publ., 2020. 208 p.
10. Unanyan E. B. [Business process reengineering and its effectiveness]. In: *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Labor Standards and Payment in Industry], 2022, no. 2, pp. 126–131.
11. Bykova O. N., Stroeve P. V., Morkovkin D. E., Kurbakova S. N., Repnikova V. M. Improvement of approaches to the strategic development management of enterprise. In: *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2020. pp. 301–312.
12. Sekerin V. D., Burlakov V. V., Dzyurdzya O. A., Gorohova A. E. Peculiarities of forecasting competitiveness of innovations for industrial enterprises. In: *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015, vol. 5, no. 3S, pp. 50–60.
13. Tsenina E. V., Danko T. P., Ekimova K. V., Sekerin V. D., Gorohova A. E. Indication of competitiveness of the potential of the region through hurwitz and wald criteria. In: *Global Journal of Pure and Applied Mathematics*, 2016, vol. 12, no. 1, pp. 325–335.

---

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Секерин Владимир Дмитриевич – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института проблем управления им. В. А. Трапезникова Российской академии наук;

e-mail: bcintermarket@yandex.ru.

Скубрий Евгений Вениаминович – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, менеджмента и организации государственных закупок Академии гражданской защиты МЧС России имени генерал-лейтенанта Д. И. Михайлика;

e-mail: skubriy@mail.ru

Ряполов Виктор Андреевич – аспирант Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации;

e-mail: agor8090@gmail.com

### INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Sekerin Vladimir Dmitriyevich – Dr. Sci (Economics), Prof., Chief researcher, Federal State Budgetary Institution of Science V.A. Trapeznikov Institute of Management Problems of the Russian Academy of Sciences;

e-mail: bcintermarket@yandex.ru.

*Skubriy Evgeny Veniaminovich* – Dr. Sci (Economics), Prof., the Department of Economics, Management and Organization of Public Procurement, Federal State Budgetary Military Educational Institution of Higher Education “Academy of Civil Protection of the Ministry of Emergency Situations of Russia” named after Lieutenant General D.I. Mikhailik;  
e-mail: skubriy@mail.ru

*Ryapolov Viktor* – Grad.Stud., Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “All-Russian Academy of Foreign Trade of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation”;  
e-mail: agor8090@gmail.com

---

### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Секерин В. Д., Скубрий Е. В., Ряполов В. А. Разработка бизнес-модели управления инновациями как источниками конкурентных преимуществ предприятий // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2023. № 3. С. 79–88.  
DOI: 110.18384/2310-6646-2023-3-79-88

### FOR CITATION

Sekerin V. D., Skubri E. V., Ryapolov V. A. [Development of a business model of innovation management as sources of competitive advantages of enterprises]. In: *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta prosveshcheniya. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of the State University of Education. Series: Economics], 2023, no. 3, pp. 79–88.  
DOI: 110.18384/2310-6646-2023-3-79-88