

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ИННОВАЦИОННЫМ БИЗНЕС-МОДЕЛЯМ: ОТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ К УСТОЙЧИВОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ БИЗНЕСА

А.П. Барсуков, канд. экон. наук, сооснователь *Community University*, экс-член Правления и CEO сети *Магнит*, основатель *Сбераналитики*
(Россия, г. Москва)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-7-18-22

Аннотация. В статье исследуются современные подходы к формированию инновационных бизнес-моделей, обеспечивающих жизнестойкость компаний в условиях глобальной экономической нестабильности и цифровой трансформации. Авторы анализируют ограничения традиционных подходов бизнес-процессов и обосновывают необходимость гибридных решений, сочетающих элементы технологических инноваций с глубокой трансформацией бизнес-процессов. Особое внимание уделяется двум ключевым стратегиям: бизнес-инновациям (адресным решениям для конкретных задач) и научно-технической разведке (адаптации успешных мировых технологических практик). Статья предлагает методологию опережающего инновационного процесса, включающую этапы идентификации, интеграции и коммерциализации технологий, а также подчеркивает важность баланса между технологическим суверенитетом и практической реализацией инноваций.

Ключевые слова: технологические решения, инновации, бизнес-модели, жизнестойкость бизнеса, инновационные подходы, инновационный процесс.

В современных условиях глобальной экономической нестабильности, ужесточения конкурентной среды, масштабного ускорения цифровизации общества и бизнес-среды проблема разработки и внедрения эффективных инновационных бизнес-моделей, обеспечивающих жизнестойкость компаний, приобретает особую актуальность.

Инновационный подход к ведению бизнеса – это внедрение новых идей, технологий, продуктов или процессов, которые улучшают существующие практики и создают дополнительную ценность для бизнеса и его клиентов.

Инновации играют ключевую роль в развитии как для компаний, обеспечивая их конкурентное преимущество, так и для экономики в целом, обеспечивая ее суверенитет. Вместе с тем, анализ существующих практик внедрения инноваций выявляет парадоксальную ситуацию: несмотря на значительные инвестиции в научно-исследовательские разработки, большинство технологических решений остаются невостребованными либо не достигают стадии коммерческой реализации. Это явление обусловлено существенным разрывом между технологическими возможностями и реальными потребностями бизнеса, а также отсутствием эффективных механизмов адап-

тации инноваций к конкретным производственным процессам.

Кроме того, особого внимания заслуживает феномен «инновационного ажиотажа», когда компании под давлением конкурентной среды вынуждены внедрять цифровые технологии (искусственный интеллект, блокчейн, IoT) без четкого понимания их практической ценности для конкретного бизнеса. Результатом таких решений часто становится формальное внедрение, не приводящее к реальному повышению эффективности, но требующее значительных ресурсных затрат.

В данном контексте представляется перспективным подход, сочетающий элементы технологических инноваций с глубокой трансформацией бизнес-процессов.

Подходы к пониманию инновационных бизнес-моделей

Инновационная бизнес-модель может как создавать новый рынок, так и позволить компании создавать и использовать новые возможности на уже существующих рынках [1].

Современная экономическая наука выделяет несколько фундаментальных подходов к формированию инновационных бизнес-моделей, каждый из которых обладает харак-

терными особенностями и преимуществами и, вместе с тем, ограничениями.

Классическая модель «от технологии к рынку» (technology-push) предполагает линейную последовательность преобразования фундаментальных исследований в прикладные разработки, которые впоследствии коммерциализируются [2].

Данная парадигма основана на прямой зависимости между объемом фундаментальных исследований, количеством инноваций и степенью внедрения передовых технологий. Однако эмпирические исследования демонстрируют существенный недостаток данной модели – значительная часть разработок остается невостребованной в практической деятельности, что постепенно приводит к поиску новых способов управления инновационным процессом.

Это обусловлено существенным разрывом между технологическим видением разработчиков и реальными потребностями рынка, а также значительными временными и ресурсными затратами, необходимыми для адаптации, тестирования и внедрения инновационных решений. Следует отметить, что подобная линейная модель сохраняет свою актуальность преимущественно для отдельных отраслей с высокой капиталоемкостью и длительным циклом разработки, таких как оборонная промышленность, здравоохранение или химическое производство, где масштабные корпорации обладают достаточными ресурсами для полного цикла инновационного процесса.

Следующая модель «от рыночного спроса к технологии» (market-pull) основывается на принципиально иной логике, где отправной точкой инновационного процесса выступают результаты маркетинговых исследований и выявленные потребности рынка. В данной парадигме разработка технологических решений и организация производства подстраиваются под существующий рыночный спрос, что теоретически должно обеспечивать более точное соответствие между инновациями и потребностями конечных потребителей [2].

Данный подход генерирует наибольшее количество идей, так как в основе него лежит коммерческая мотивация, однако практическая реализация зачастую демонстрирует низкий процент коммерчески успешных проек-

тов, что ставит под вопрос эффективность модели в долгосрочной перспективе.

Попытки преодолеть ограничения указанных подходов привели к возникновению гибридной модели, пытающейся интегрировать преимущества как технологического, так и рыночного подходов. Теоретически такая модель должна обеспечивать баланс между фундаментальными технологическими разработками и актуальными рыночными запросами. Вместе с тем, практическое применение демонстрирует ряд существенных проблем: высокая ресурсоемкость, длительные сроки реализации и, что наиболее важно, отсутствие гарантированного рыночного спроса даже на технологически совершенные продукты. Более того, анализ рыночной динамики показывает, что даже при успешной коммерциализации технологические инновации быстро теряют свою уникальность, превращаясь в стандартизированный товар, что существенно ограничивает их потенциал для создания устойчивых конкурентных преимуществ.

Анализ традиционных парадигм инновационного развития подчеркивает необходимость поиска новых, более эффективных подходов к формированию бизнес-моделей, способных преодолеть указанные ограничения и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в условиях быстро меняющейся рыночной среды. Особую актуальность приобретает разработка адаптивных моделей, учитывающих как технологический потенциал, так и специфику рыночной динамики.

Следует добавить, что внедрение инновационной бизнес-модели компанией способно трансформировать структуру отрасли, модифицировать существующие отраслевые нормы и стандарты ведения хозяйственной деятельности. При этом первоначальное формирование бизнес-модели происходит в контексте отраслевой бизнес-системы, или цепочки создания добавленной стоимости. Взаимосвязь между ключевыми концептами может быть выражена следующей последовательностью: отраслевая бизнес-система → бизнес-модель → инновационная стратегия компании в рамках отрасли [3].

Инновационные бизнес-модели в реальном секторе экономики

Для компаний реального сектора экономики требуется альтернативный подход, обеспе-

чивающей оптимальное сочетание трех ключевых параметров:

- скорость создания технологии;
- низкая себестоимость;
- качественное внедрение инновационного продукта.

Данная триада требований («быстро-дешево-точно») формирует концептуальную основу для построения эффективных инновационных процессов в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкурентной среды.

Анализ современных бизнес-практик позволяет выделить два ключевых подхода к формированию инновационных бизнес-моделей.

- Первый подход: бизнес-инновации, представляющие собой адресные технологические решения, разрабатываемые и внедряемые для конкретных задач в рамках определенного бизнеса.

- Второй подход: научно-техническая разведка, предполагающая систематический мониторинг, анализ и адаптацию уже существующих инновационных технологий, доказавших свою эффективность в практике иностранных государств и компаний.

Важно подчеркнуть принципиальное отличие данных подходов от традиционных технологических инноваций: если последние часто носят абстрактный характер и могут существовать вне конкретного бизнес-контекста, то бизнес-инновации изначально проектируются как органичная часть бизнес-модели, что обеспечивает их высокую практическую значимость.

Бизнес-инновации

Инновации в бизнес-модели направлены на рост производительности, снижение себестоимости процессов, улучшение качества управления, что в совокупности приводит к повышению ценности продукта, привлечению клиентов, росту оборотов и чистой прибыли компании.

Такие инновации часто носят «скрытый» характер – будучи практически незаметными для внешних наблюдателей (во многих случаях инновации в бизнес-модели обнаруживаются, когда организация добивается колоссального успеха), они тем не менее оказывают существенное влияние на конкурентные позиции компании. Это свойство делает их одновременно мощным инструментом конку-

рентной борьбы и труднокопируемым активом, что особенно ценно в условиях современной экономики.

Практический пример компании «Магнит» демонстрирует эффективность такого подхода: внедрение системы автоматизированного подбора ассортимента на основе анализа потребительского поведения позволило не только оптимизировать логистические издержки, но и значительно повысить качество управленческих решений. Примечательно, что ключевым фактором успеха стало не столько использование передовых технологий, сколько их органичная интеграция в существующую бизнес-модель [4].

Важно добавить, что сама по себе технология маловероятно станет конкурентным преимуществом. Однако технология внутри бизнес-модели, в сочетании с новыми способами обслуживания клиентов, эффективной стратегией распространения и креативными стратегиями монетизации может создать устойчивые конкурентные преимущества. Именно тогда начинает действовать инновационная бизнес-модель.

Научно-техническая разведка

Стратегическое преимущество компаний в современных условиях во многом достигается не столько за счет самостоятельных разработок, сколько благодаря способности эффективно адаптировать и совершенствовать уже существующие технологические решения.

Для опережающего старта бизнесу важно получить и освоить уже имеющиеся экономически эффективные технологии ключевых индустрий иностранных компаний, что даст основу для опережающего развития этих технологий и высвободит время для реализации критических и сквозных технологий собственных линий разработки и условий производства продукции на их основе.

Ключевым критерием успешности такой политики выступают конкретные практические результаты международных успешных практик – создание конкурентоспособных на внутреннем и внешнем рынках образцов оборудования, компонентов, продуктов и сервисов, обеспечивающих производство критически важной продукции.

В данном контексте особую актуальность приобретает принцип рационального использования мирового технологического опыта.

Как показывает практика, попытки «изобрести велосипед» в условиях ограниченных ресурсов и времени часто оказываются экономически нецелесообразными. Более эффективной стратегией представляется адаптация и совершенствование уже существующих экономически эффективных технологий, зарекомендовавших себя в ключевых отраслях промышленности развитых стран. Такой под-

ход не только создает основу для ускоренного технологического развития, но и высвобождает ресурсы для реализации прорывных и сквозных технологий собственной разработки.

Методология опережающего инновационного процесса включает две последовательные фазы, представленные на рисунке.



Рис. Опережающий инновационный процесс

Первая фаза предполагает идентификацию и отбор перспективных технологий с последующей их интеграцией в действующие производственные системы. Вторая фаза направлена на коммерциализацию адаптированных технологических решений и их дальнейшее совершенствование.

Следует отметить, что процессы разработки и рыночного внедрения фундаментальных технологических инноваций, безусловно, являются стратегическим приоритетом, однако экономический эффект от таких инвестиций начинает проявляться лишь в долгосрочной перспективе и при наличии комплексной системы поддержки на всех этапах инновационного цикла - от фундаментальных исследований до рыночного внедрения. В то же время, чрезмерная зависимость от зарубежных технологических решений может деструктивно

оказывать влияние на формирование национального технологического суверенитета.

Оптимальным решением для обеспечения быстрых результатов и формирования основы для создания улучшенных технологических решений является сквозная система научно-технологической разведки и внедрения на базе действующих российских компаний через специализированные частные организации.

Таким образом, инновационный подход к ведению бизнеса является ключевым фактором обеспечения жизнестойкости компании в условиях нестабильности. Проведенное исследование демонстрирует, что ключевыми факторами успеха становятся не сами технологии, а их органичная интеграция в бизнес-модель через адаптацию к конкретным задачам и рыночным потребностям.

Библиографический список

1. Amit R., Zott C. Creating value through business model innovation // MIT Sloan Management Review. – 2012. – № 53(3). – P. 41-49.
2. Иващенко Н.П. Экономика инноваций: электронный учебник. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2025.

3. Маркова В.Д. Бизнес-модель: сущность и инновационная составляющая // ПСЭ. – 2010. – №2. – С. 38-41.

4. Барсуков А.П. Развитие структуры управления организацией на основе формирования цепочек создания ценности: диссертация ... канд. экон. наук. – Ростов-на-Дону, 2021. – 389 с.

**MODERN APPROACHES TO INNOVATIVE BUSINESS MODELS:
FROM TECHNOLOGICAL SOLUTIONS TO SUSTAINABLE COMPETITIVENESS AND
BUSINESS VIABILITY**

A.P. Barsukov, *Candidate of Economic Sciences, co-founder of Community University, former member of the Board and CEO of the Magnit network, founder of Sberanalytics*
(Russia, Moscow)

Abstract. *The article examines modern approaches to the formation of innovative business models that ensure the viability of companies in the context of global economic instability and digital transformation. The authors analyze the limitations of traditional business process approaches and substantiate the need for hybrid solutions that combine elements of technological innovation with a deep transformation of business processes. Particular attention is paid to two key strategies: business innovation (targeted solutions for specific tasks) and scientific and technical intelligence (adaptation of successful global technological practices). The article proposes a methodology for an advanced innovation process, including the stages of identification, integration and commercialization of technologies, and also emphasizes the importance of a balance between technological sovereignty and the practical implementation of innovations.*

Keywords: *technological solutions, innovations, business models, business viability, innovative approaches, innovation process.*