

## Организация инновационной деятельности компаний на мировом рынке

*А.К. Марков*

**Особенности влияния предпринимательства на организацию инновационной деятельности.** Организация инновационной деятельности в рамках фирм развивается под влиянием объективных факторов. Формирование и отладка инновационного процесса на каждой фирме имеет свои особенности, тем не менее, общим для всех является стремление к разработке и освоению новых продуктов и технологий. В этом заключается сущность предпринимательства специфического типа – инновационного предпринимательства, основанного на применении в практике теоретических концепций известного австрийского экономиста Й. Шумпетера, то есть в его «шумпетерианской» трактовке предпринимательства. Инновационное предпринимательство – функция, выполняемая частным предпринимателем или фирмой, состоящая в соединении необходимых для инновационной деятельности человеческих, материальных и финансовых ресурсов с целью получения коммерческой выгоды.

УДК[330.341+334]:339.9  
ББК 65.29:65.5  
М-268

Специфическими чертами рыночной экономики, способствующими инновационному процессу, являются: инициатива частного предпринимательства, существенные размеры вознаграждения новатора, конкуренция, распространность предпринимательского экспериментирования, гибкость финансирования благодаря наличию резервов капитала, ищущего сферы применения.

В рыночной экономике могут развиваться различные виды предпринимательства.

Предпринимательство «шумпетерианского» типа не является единственным путем осуществления инновационного процесса. В экономической практике имеются и другие примеры моделей инновационного предпринимательства.

1. Инновации, инициируемые, финансируемые и применяемые в военной сфере. Эта модель играла особую роль в период холодной войны и стимулировалась гонкой вооружений. Пример развития некоторых оборонных видов техники свидетельствует, что сосредоточение усилий



в определенных сегментах производственной деятельности было способно давать великолепные результаты, но без эффекта распространения, какой демонстрируют радикальные инновации в гражданской предпринимательской системе.

2. Значительные исследования и инновации, инициируемые и финансируемые в гражданском государственном секторе в результате целенаправленной политики, например, в сфере здравоохранения и охраны окружающей среды.

3. Инновации, инициируемые и осуществляемые группами энтузиастов-исследователей или неправительственными и неприбыльными организациями. Таким путем стартовали многие важнейшие инновации в области информатики и телекоммуникации.

Подобные модели играют существенную роль, однако, большинство радикальных инноваций следуют «шумпетерианской» модели. Прежде всего, это относится к инновациям, ориентированным на рынок потребительских товаров и услуг, на практическое и повседневное их использование. Как правило, даже стартуя по иным моделям, разработчики инноваций часто переориентируются затем на прибыльное применение, а их распространение берут на себя фирмы, преследующие коммерческие цели.

**Виды инновационной деятельности.** Инновационный процесс тесно связан с динамикой создания и ликвидации фирм (вхождения и выхода в инновационную и предпринимательскую деятельность), которая составляет две его стороны, выразительно описанные Й. Шумпетером как «созидательное разрушение». Крупнейшей волной созидательного разрушения была так называемая «трансформационная рецессия», которая нанесла ущерб экономике всех постсоциалистических стран, вызвала массовые банкротства и безработицу. Вместе с тем, она способствовала коренной перестройке структуры внутреннего и внешнего рынка, расчистила путь для инноваций и роста производительности. Постсоциалистические экономики показали рост и повышение эффективности, когда в результате глобальной рецессии разразился новый шок. Еще рано судить о том, в какой мере текущая рецессия способна произвести очищающий эффект в соответствии с теорией Й. Шумпетера. В этой связи необходимо обратить внимание на необходимость тщательного контроля со стороны государства решения вопросов, связанных с политикой поддержки экономики в целях предотвращения массовых банкротств, а также на обоснованность призывов к проведению политики регулирования и предупреждений об опасности свободной игры рыночных сил. Однако такая политика нужна до определенных пределов, за которыми регулирование превышает допустимый в экономике уровень, бюрократические барьеры препятствуют созданию новых бизнесов, формируется политика подавления предпринимательского духа.

**Роль инноваций в обеспечении конкурентоспособности.** Влияние инноваций на конкурентоспособность выпускаемой продукции и темпы экономического роста является достаточно признанной закономерностью. Важную роль в этом процессе играют желание и готовность фирм к осуществлению инноваций в ус-

ловиях наличия риска и неопределенности возможных результатов новой деятельности. Однако инновационное поведение фирм весьма различается. Среди многих факторов развития инновационной деятельности фирмы – масштабы фирмы, структура капитала, уровень диверсификации, принадлежность к отрасли. Однако в последнем случае, как правило, не учитываются фундаментальные отраслевые характеристики (например, темпы технологических изменений, колебания спроса, интенсивность конкуренции). Возрастание динамичности и глобального характера конкуренции требует более глубокого понимания факторов инновационной деятельности и рыночной политики фирм.

В рамках реализации инновационного процесса можно выделить два направления инновационных усилий: разработка научной основы инновации, то есть процесс проведения фундаментальных научно-исследовательских работ, где наука решает как задачи расширения области знаний, так и крупные практические проблемы, в чем проявляется ее стратегическая роль. Второе направление – выполнение прикладных разработок, опытно-конструкторские работы. Прикладные исследования в контексте инновационной деятельности направлены на решение конкретных задач, а экспериментальные разработки на базе фундаментальных и прикладных исследований – на получение новых материалов, продуктов, механизмов, на внедрение новых производственных процессов.

Важно отметить, что инновационная деятельность в рыночной экономике не может ограничиваться только созданием образцов новой техники и технологии, новых продуктов и процессов. Она обязательно включает их продвижение на рынки сбыта, распространение среди потребителей, установление и поддержание обратных связей с потребителями по новым и существующим продуктам и процессам, что также связано с необходимостью проведения научных исследований.

Организация последовательных шагов по разработке и внедрению или коммерциализации инноваций получила название инновационный процесс.

В различных компаниях можно выделить четыре подхода, которые способствуют компании обнаружить новые неиспользуемые возможности:

1. Слом устоявшихся представлений о производстве и использовании уже известных продуктов и технологий – способность поставить под сомнение устоявшиеся представления о методах достижения успеха, существующие в компании и в отрасли в целом.

2. Использование существующих «пробелов» – способность заметить существующие тенденции, на которые пока еще никто не обратил внимания, может привести к полному изменению правил работы.

3. Использование компетенций и стратегических активов – способность думать о своей компании, как о наборе компетенций и активов, а не поставщике услуг или продукции, обслуживающем конкретный рынок.

4. Понимание «неозвученных» потребностей рынка – способность смотреть на мир глазами заказчика, чувствовать его невысказанные и неудовлетворенные потребности.



Все инновационные достижения в мировой экономике используются как для гражданских, так и для военных целей. Фактом, например, является то, что последние достижения информационно-коммуникационных технологий могут обслуживать потребности криминалитета, терроризма, политического экстремизма и т.п. Замещение живого человеческого труда робототехникой может привести к дегуманизации многих видов деятельности, чрезмерное увлечение использованием компьютерной техники или телевидения может нанести ущерб и детям, и взрослым, отвлечь их от более полезных занятий. Достижения технического прогресса используются не только в мирных, но и в военных целях, и не только в целях обороны, но и агрессии. Тем не менее, большинство людей называют технические изменения прогрессом, поскольку они несут намного больше выгод и преимуществ, чем недостатков и угроз. Подобное оценочное суждение приводит к выводу о том, что стимулирующее воздействие рыночной системы хозяйствования на технический прогресс представляет одно из главных достоинств этой системы, а торможение технического прогресса – один из главных пороков экономики централизованного планирования.

Вместе с тем, как показывает анализ инноваций в рыночной экономике, эта система создает лишь предрасположенность, благоприятную тенденцию. Наряду с решающим воздействием системных факторов также важную роль играют другие условия. Разнообразие этих условий объясняет различия в темпах инновационного процесса между различными странами, в которых наблюдается неодинаковый уровень экономического развития. Поскольку предпринимательство, инновации и динамизм реализуются через человеческую деятельность, масштабы и способы этой реализации зависят от социальной, политической и правовой среды, создаваемой людьми, от делового климата, смелости, вдохновения и компетенции потенциальных предпринимателей.

С целью получения информации о реальных процессах и методах организации продуктовых инноваций в сфере финансовых услуг среди компаний Нидерландов было проведено эмпирическое исследование. Методика исследования включала работу специальных групп экспертов с участием представителей десяти крупнейших финансовых компаний Нидерландов, интервью с сотрудниками 39 банков и страховых компаний, в том числе специалистами по информационной технологии, изучение конкретных ситуаций. На заключительном этапе были обследованы четыре организации и восемь реализованных в них Проектов внедрения инноваций различного характера, масштабов и продолжительности.

Процесс разработки инновации в общем виде включает четыре этапа: генерирование идеи, разработку концепции, создание и внедрение.

В ходе обследования было выявлено, что банки и страховые компании почти не привлекают к участию в концептуальной разработке услуг персонал, ведущий операции с клиентами, агентов и потребителей. Взаимодействие с потребителями находится, как правило, на низком уровне. Отделы маркетинга и разработки про-

дуктов часто выдвигают идеи, не зная реальных запросов клиентов. Существует мнение, что причина отсутствия взаимодействия с потребителями связана с их недостаточной способностью понимать специфику сложных финансовых продуктов. Но даже понимающие клиенты не проявляли значительного интереса к финансовым инновациям. Отсутствие взаимодействия с потребителями в свою очередь может служить причиной слабого участия персонала по операциям с клиентами и агентов, которые находятся в тесном контакте с клиентами. Это означает, что значительная часть потребительской информации не используется. Некоторые компании все же организуют специальные встречи с персоналом, работающим с клиентами, и посредниками для сбора мнений, проведения консультаций и тестирования концепций. Тем не менее, в целом степень взаимодействия с потребителями и использования потребительской информации находится на низком уровне. Персонал операционных подразделений, как правило, принимает более активное участие в разработке новых концепций. Однако его содержательное влияние незначительно по той причине, что в тот момент, когда он начинает участвовать в работе, основная ее часть оказывается уже проделанной сотрудниками отделов маркетинга и разработки продуктов.<sup>1</sup>

Анализ показал, что в финансовой сфере существуют определенные барьеры для разработки и освоения инноваций. В их число входят: функциональная организационная структура; слабое использование методов разработки новых продуктов; консервативная организационная культура; ограничения со стороны информационной технологии.

**Факторы совершенствования инновационного предпринимательства.** Развитие производительных сил и международная конкуренция способствуют постоянному совершенствованию организационных форм предпринимательства. К концу XX г. господствующим типом организационной структуры крупных фирм стала мультидивизиональная структура.<sup>2</sup> Однако кардинальные изменения, происходящие в организационных формах и процессах управления современными организациями, продолжают развиваться.

Характер нововведений, заключающийся не в изменении структур, а в способах динамичной адаптации структур, процессов, систем, границ и поведения, делает их исследование чрезвычайно трудным. Тем не менее, исследования в этой области постоянно расширяются. Одно из таких исследований было выполнено в рамках программы INNFORM, организованной на базе Уорвикской школы бизнеса (Великобритания) с участием исследовательских групп в Нидерландах, Франции, Испании, Швеции и Швейцарии, а также США и Японии. В программу входи-

---

<sup>1</sup> Vermeulen P. Managing product innovation in financial services firms // European management journal - Oxford, 2004. - Vol. 22, N 1. - P. 43-50.

<sup>2</sup> См. Pettigrew A. Innovative forms of organising in Europe and Japan / A. Pettigrew, S. Masini, T. Numagami // European management journal. - Oxford, 2000. - Vol. №. P.259-273.



ло масштабное обследование организационной практики. На основе анкетирования проводилось сравнение организационных форм в большом числе крупных и средних фирм по состоянию на начало и конец 90-х гг. В процессе исследования, прежде всего, были выявлены многочисленные и разнообразные индикаторы организационных изменений, которые можно классифицировать как инновационные изменения структур.

Несмотря на усиление влияния международных факторов, национальные условия продолжают оказывать преимущественное влияние на инновационное поведение фирм. Национальные экономики различаются по своим масштабам, уровню развития, институциональной структуре, степени защиты интеллектуальной собственности. Все это влияет на уровень инвестиций в НИОКР и освоение новых технологий. Воздействие как локальных, так и глобальных факторов связано с характером конкуренции. В этой связи можно выделить «глобальные» отрасли, характеризующиеся интеграцией, взаимосвязанностью и синергией операций в различных странах, ведущими к экономии на масштабе и производственной эффективности, и «мультинациональные» отрасли, в которых действия фирм в различных странах относительно автономны и определяются специфическими условиями рынков. Это существенно, поскольку отраслевые характеристики (степень неопределенности, интенсивность конкуренции) оказывают более значительное влияние на инвестиции в НИОКР в фирмах глобальных отраслей, тогда как национальные условия играют более значительную роль в фирмах мультинациональных отраслей. Анализ этих факторов важен для выработки эффективной инновационной стратегии на уровне фирм и государственной политики стимулирования инноваций.

**Необходимые организационные изменения в рамках компании.** Развитие производительных сил и международная конкуренция способствуют постоянному совершенствованию организационных форм предпринимательства. К концу XX г. господствующим типом организационной структуры крупных фирм стала мультидивизиональная структура.<sup>3</sup> Однако кардинальные изменения, происходящие в организационных формах и процессах управления современными организациями, продолжают развиваться. В этом плане целесообразно отметить такие явления, как развитие и распространение сетевых и клеточных структур, гибких форм, так называемых постмодернистских и индивидуализированных корпораций и т.д. Более того, становится очевидным, что конкуренция превращается в соревнование по инновациям, где нет места негибким и бюрократическим формам.

Процесс организации разработок и освоения инноваций, инновационная деятельность, требует проведения глубоких изменений. Крупные фирмы часто сталкиваются со сложными проблемами освоения новых продуктов. Многим крупным

---

<sup>3</sup> См. Pettigrew A. Innovative forms of organising in Europe and Japan/ A. Pettigrew, S. Masini, T. Numagami // European management journal. - Oxford, 2000. - Vol. №. P.259-273.

компаниям, таким как 3M, General Electric, Johnson & Johnson, WalMart и другие их успешно преодолевают. Наиболее существенные изменения, которые необходимо осуществлять компаниям, занятым разработкой и освоением инноваций, связаны с совершенствованием организационной структуры, корпоративной культурой и применением информационно-коммуникационных технологий. В финансовом секторе ключевая задача состоит в определении для функции разработки инноваций надлежащего четкого места в организационной структуре. Значительное внимание должно быть уделено изменениям в системе ценностей и установок. Персоналу каждой инновационной компании, например, промышленных предприятий, банков и страховых компаний нужно привыкнуть к необходимости продуктивных нововведений и выполнению соответствующих специализированных функций. Что касается применения информационно-коммуникационных технологий, то следует скорректировать существующие подходы и рассмотреть возможность осуществления инвестиций в расширение их инновационного потенциала.

Успешной разработке новых продуктов препятствует слабое использование таких методов, как проектная организация работ и опыта проектных лидеров («чемпионов»). Многие промышленные и финансовые компании практически не знакомы с проектной организацией работ. Проектные группы, члены которых остаются работниками своих функциональных подразделений, фактически не являются настоящими «командами». В большинстве групп не отмечается сотрудничества между членами вне формальных еженедельных заседаний. С этим связано и отсутствие у членов групп необходимого опыта проектной работы, межфункциональной кооперации и т.п., что требует их дополнительной подготовки и обмена опытом.

Интерес к организации инновационной деятельности достаточно высок, и хотя их анализ связан с высокими трудозатратами, исследования в этой области постоянно расширяются.

В условиях глобализации компании осуществляют разнообразные (диверсифицированные) стратегии, превращаясь из «интегрированных компаний», какими они были в 1980-е годы, в «фрагментированные». Это способствует появлению экономики, подобной «модели Лего» – детской игрушке, состоящей из отдельных элементов для сборки тех или иных предметов. Компании (даже принадлежащие к новейшим отраслям) все чаще прибегают к услугам поставщиков компонентов и деталей, которые отбирают их по всему миру, руководствуясь критерием наилучшего соотношения цены и качества. Например, одна из ведущих американских компаний «Dell» использует компоненты, произведенные в Таиланде. В Китае электронная продукция производится из компонентов, импортируемых из США и Японии. Однако ТНК могут использовать и иные стратегии. Так, южнокорейская компания Samsung предпочитает пользоваться компонентами, производимыми другими фирмами, а японская Sony – преимущественно сама производит их.



Вопросы организации и эффективности инновационной деятельности широко исследуются консультационными компаниями. Одна из наиболее известных – Booz & Company's ежегодно проводит опрос многих фирм, занятых инновационной деятельностью. В последние годы ведущими по показателю инновационности являются американские транснациональные корпорации Apple, Google и 3M. Последняя была специально обследована специалистами консультационной компании. Было выявлено, что способность 3M стабильно обеспечивать выпуск новых инноваций в значительной степени основывается на давней приверженности компании к открытым инновациям, как внутренним, так и внешним.<sup>4</sup> Компания 3M включает в себя около 10 тыс. сотрудников, занятых научными исследованиями и разработками в 73 исследовательских лабораториях по всему миру. От 15 до 20 % из них ведут общекорпоративные исследования. Кроме того, в компании имеется 63 предприятия, работающих в десятках отраслей промышленности в более чем 70 странах по всему миру. Каждое из этих предприятий проводит собственные исследования. В компании поощряется постоянный переход сотрудников из одного отделения в другое, используя на новом рабочем месте знания и опыт предыдущей деятельности. Корпоративные лаборатории постоянно привлекают новых сотрудников и специалистов из университетов и других предприятий.

Важное место в работе компании – организация более 30 центров связи с клиентами, в производственные специалисты и менеджеры по сбыту встречаются с клиентами и анализируют их пожелания. Постоянное взаимодействие с клиентами имеет решающее значение в разработке новых инноваций.<sup>5</sup> Сотрудники научно-исследовательских лабораторий тратят около 15% времени на обучение. Компания создала более 300 совместных предприятий, что дает хорошую отдачу в плане получения новых идей для разработки новых товаров.<sup>6</sup>

Некоторые консультационные компании пытаются обобщить опыт транснациональных компаний (ТНК), предлагающих инновационные товары на рынки других государств. Так, инвестиционно-консалтинговая фирма «Innosight» (США) провела исследование моделей проникновения и функционирования крупных ТНК в странах с формирующимся рынком (СФР). В этих странах в настоящее время действуют более 20 тыс. ТНК, которые рассчитывают обеспечить за счет их рынков 70% своего будущего роста.<sup>7</sup> Однако наряду с огромными возможностями здесь существуют и значительные трудности. Согласно одной из оценок, чтобы добить-

---

<sup>4</sup> Jaruzelski B., Holman R., Baker E. 3M's Open Innovation//<http://www.strategy-business.com/article/00078?pg=all>

<sup>5</sup> Jaruzelski B., Holman R., Baker E. 3M's Open Innovation//<http://www.strategy-business.com/article/00078?pg=all>

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> Eyring M.J., Johnson M.W., NAIR H. New business models in emerging markets // Harvard business rev. - Boston, 2011. - Vol. 89, N 1/2. - P. 89.

ся успеха, необходимо кардинально снижать издержки и смириться с невысоким уровнем рентабельности, который часто близок к нулю. Тем не менее, считается, что новые предприятия и направления бизнеса способны помочь компаниям пережить стагнацию спроса в собственных странах и обеспечить источники прибыльности.

Трудности, с которыми сталкиваются западные компании в СФР, объясняются не столько отсутствием конструктивных предложений, сколько ошибками в применении бизнес-моделей. Многие ТНК просто импортируют свои домашние модели на рынки СФР. Они снижают цены, применяют дешевый труд и материалы, конструируют и производят продукцию на местах, но их основополагающие функциональные модели и формулы прибыли остаются неизменными, что привязывает их к обслуживанию главным образом высокодоходных сегментов рынка, крайне ограниченных в рассматриваемых странах. Из этих усилий выпадает необходимый элемент – систематический процесс пересмотра бизнес-модели.

Довольно часто компаниями предлагается инновационный подход к разработке и применению бизнес-модели, состоящий из трех этапов: определение неудовлетворенных запросов целевого потребителя; планирование модели прибыльного удовлетворения этих запросов по ценам, доступным для потребителя; внедрение и развитие модели путем тестирования и коррекции.

Стратегия действующих компаний, выходящих на рынки СФР, сходна со стратегией стартовых предприятий, для которых все рынки новые: им следует искать не способы расширения продаж и сбытовых сетей, а области неудовлетворенных запросов, способные послужить источником прибыли. Рынки СФР изобилуют такими областями, здесь зачастую не удовлетворяются даже базовые потребности большинства населения. В то же время там всегда можно приобрести любой товар высшей ценовой группы. Опыт демонстрирует наличие благоприятных возможностей в пространстве между двумя крайностями, в недостаточно обслуживаемом среднем рыночном сегменте. Целенаправленная политика выхода на такой рынок имеет два существенных преимущества: во-первых, легче скорректировать необходимым образом уже существующее решение, чем сформировать достаточный по объему потребительский спрос с чистого листа, во-вторых, легче заинтересовать потребителей, уже имеющих опыт траты денег для приобретения благ. Задача состоит в том, чтобы переориентировать существующий спрос, предложив лучшую альтернативу.

Чтобы переориентировать спрос, необходимо придать предложению потребительской ценности дополнительные свойства эффективности, простоты и доступности по сравнению с альтернативными предложениями. На развивающихся рынках наиболее существенными элементами предложения являются физическая и ценовая доступность.



Решение проблемы физического доступа может стать источником преимущества, что вытекает из факта обычной разбросанности населения, характерной для развивающихся рынков, и, таким образом, затрудненности его доступа к товарам и услугам. Хорошим примером может служить организация банковского обслуживания, в том числе перевода денежных средств, с помощью создания дешевого, мобильного и безопасного сервиса (совместный опыт британской компании Vodafone и кенийской Safaricom).

Западные компании хорошо знают о необходимости предлагать на развивающихся рынках дешевые, доступные по цене товары, но на практике зачастую ограничиваются работой в более дорогих и незначительных по объему сегментах рынка. Опыт показывает, что гораздо более здравым подходом является отказ от дорогостоящих элементов, не имеющих существенного значения для потребителя. Для этого необходимо четкое представление об условиях сбыта товаров, что требует активных исследований и практической работы на местах, при этом предпочтительно в сотрудничестве с местным бизнесом.

Неспособность решить проблему доступности служит существенной причиной неудач многих компаний, стремящихся адаптировать действующие модели бизнеса к развивающимся рынкам. Их попытки компенсировать недостаточный уровень прибыльности увеличением объемов предложения не приносят успеха из-за высокой стоимости обслуживания территориально разбросанных потребителей в условиях неразвитости инфраструктуры в развивающихся странах. Компании, разрабатывающие инновационные подходы, могут широко применять их на многих рынках.

Любая модель бизнеса состоит из четырех элементов: предложение потребительной ценности (его компонентами являются ценообразование, платежные схемы, характер предложения и опции доступа); формула прибыли (структура издержек, модель доходов, целевая рентабельность единицы продукции, оборачиваемость ресурсов); ключевые процессы (НИОКР, производство, управление человеческими ресурсами, маркетинг, информационные технологии); ключевые ресурсы (бренд, люди, технологии, партнеры, каналы). Создание конкурентного преимущества зависит от интеграции этих элементов в комплекс, позволяющий производить ценность и для потребителя, и для компании. Основными факторами, определяющими сложность перехода от действующей модели бизнеса к новой, являются проблема рентабельности, накладные расходы и оборачиваемость ресурсов.

Разработка новой бизнес-модели всегда начинается с продумывания нового предложения потребительной ценности. В случае моделей, предназначенных для конкуренции на основе дифференциации продукции, следующим этапом является определение ресурсов и процессов, необходимых для выработки предложения потребительной ценности, а соответствующие издержки производства определяют

цену, необходимую для формулы прибыли. В случае моделей, предназначенных для условий ценовой конкуренции, процесс идет в противоположном направлении: сначала устанавливается цена предложения, затем определяется структура издержек и, наконец, требуемые процессы и ресурсы (нередко существенно отличные от используемых в действующей модели).

Поскольку на развивающихся рынках проблема доступа играет решающую роль, новаторы, как правило, начинают разработку бизнес-модели с модели получения доходов (планирования числа потенциальных потребителей и продажной цены), затем продумывают структуру расходов, позволяющую иметь определенную рентабельность единицы продукции. Отсюда рассчитывается общая прибыльность и требуемая для этого оборачиваемость ресурсов, которая, в свою очередь, определяет организацию производства, используемые материалы и т.д. Зачастую в этом процессе планирования обнаруживается, что компания не сможет добиться своей цели в области прибыльности на формирующихся рынках за счет простого снижения переменных издержек и что эффективная формула прибыли потребует также изменений в постоянных и накладных расходах. Реализация моделей, требующих изменений в накладных расходах, рентабельности или оборачиваемости ресурсов, представляет значительную сложность, поэтому нередко эффективным решением является выход на рынок с таким предложением, которое предполагает новые способы получения прибыли. Новаторское мышление, вероятно, наиболее ценный актив, необходимый для формирующихся рынков.

Следующий сложный этап состоит в тестировании и реализации плановой бизнес-модели, что представляется одновременно наукой и искусством. Простая передача плана местным подразделениям для реализации здесь не подходит. Наилучший вариант – составление предварительного детализированного стратегического плана и его быстрая коррекция на основе первых результатов.

Это не означает отсутствие необходимости в функциональной экспертизе, напротив, она чрезвычайно важна по причине высокого уровня неопределенности, свойственного рынкам СФР. Важная роль принадлежит широкой сети дополнительных ресурсов, включая рекламные агентства, финансовых посредников, хорошо знающих местные нормы регулирования, «скамейку запасных» из местных предпринимателей, способных реализовать план, и т.д. Успех также зависит от способности проводить быстрые эксперименты с минимумом затрат и использовать полученный опыт для «оттачивания» бизнес-модели, что позволяет вносить уточнения до принятия важнейших организационных и инвестиционных решений.

В конечном счете потенциал инноваций в области бизнес-моделей может выйти далеко за пределы того рынка, для которого они были разработаны. Многие компании рассматривают формирующиеся рынки как один большой плацдарм для развития, и в этом они правы. Согласно классической теории инноваций в идеа-



ле инновации инициируются на тех рынках, где альтернативы отсутствуют вовсе либо по тем или иным характеристикам (в типичном случае по цене). Рынки СФР полностью соответствуют этому положению, они представляют идеальную арену для апробаций продуктовых инноваций. Однако значительно более широкие возможности открываются при рассмотрении этих рынков в качестве не только огромной лаборатории для исследований и разработок новой продукции, но и уникальной среды для творческого применения исследований и разработок в области бизнес-моделей.

### **БИБЛИОГРАФИЯ:**

Супрун В.А. Интеллектуальный капитал: главный фактор конкурентоспособности экономики в XXI веке. - М., 2006. - 190 с.- Библиогр.: с. 187-190 (Suprun V.A. Intellektual'nyj kapital: glavnyj faktor konkurentosposobnosti jekonomiki v XXI veke. - M., 2006. - 190 s.- Bibliogr.: s. 187-190).

Audretshch D.B Does the entrepreneurial economy need an entrepreneurial university? // Strategies for employment and growth in Austria. Proceedings of OeNB workshop N 10. - 2006. - Mode of access: <http://www.oenb.au> .

Eyring M.J., Johnson M.W., NAIR H. New business models in emerging markets // Harvard business review. - Boston, 2011. - Vol. 89, N 1/2. - P. 89-95.

Jaruzelski B., Holman R., Baker E. 3M's Open Innovation//<http://www.strategy-business.com/article/00078?pg=all>

Hagel J. Your next IT strategy/ J. Hagel, J. S. Brown J.S. // Harvard business review. -Boston, 2001. -Vol. 79, №9. - P.105-113.

Hales C. Moving down the line: The shifting boundary between middle and first-line management // Journal of general management. - Oxford, 2007. - Vol. 32, N 2. - P. 31-55.

Pettigrew A. Innovative forms of organising in Europe and Japan/ A. Pettigrew, Massini S., Numagami T. // European management journal. - Oxford, 2000. - Vol. №. P.259-273.

Porter M. Strategy and the Internet// Harvard Business Review. March 2001. P. 63-78.

Truch E. Knowledge management: Auditing and reporting intellectual capital // Journal of general management. - Oxford, 2001. - Vol. 26, № 3. - P.26-40.

Vermeulen P. Managing product innovation in financial services firms// European management journal - Oxford, 2004. - Vol. 22, N 1. - P. 43-50.

