

## Инновационная политика компаний на рынке

### **РАЗРАБОТКА И ОСВОЕНИЕ ИННОВАЦИЙ - КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ РЕНТЫ В ПРОИЗВОДСТВА И СБЫТА ТОВАРОВ**

Разработка и освоение в производстве новых товаров и услуг – инноваций – имеет существенное значение для функционирования субъектов рыночной деятельности. Развитие производственной и коммерческой деятельности субъектами рыночного хозяйства в определенной степени базируется на выбранной и реализуемой ими стратегией деятельности.

Общеизвестно, что рост доходности компаний обеспечивается снижением издержек и реализацией долгосрочных программ расширения сбыта. Рост выручки достигается путем проведения маркетинговых мероприятий на растущих сегментах рынка в результате поиска новых клиентов и совершенствования политики сохранения существующих клиентов. Однако не все специалисты по анализу корпоративного развития согласны с такой точкой зрения.

В последние годы в экономической литературе появились новая теоретическая концепция, формирующая новую теорию роста компании, которая увязывает повышение продаж со стоимостью курса акций, то есть с величиной капитализации компании. Она является частью достаточно обоснованных выводов исследования, которое было проведено в консультационной компании Booz-Allen & Hamilton, имевшей целью выявление реальной динамики роста и создания доходности акций. Эти выводы выполнены на основе тематических исследований и анализа 1828 компаний, акции которых котируются на американских биржах с рыночной капитализацией более 500 млн долл. (в ценах 1994 года). Временные рамки анализа были определены между 1974 и 1994 гг. Все

*А.К. Марков,  
Г.А. Орлова*

УДК 339.5  
ББК 65.428  
М-268



данные были получены и обработаны сотрудниками исследовательского проекта Чикагского университета.

Однако исследование показало, что рост доходов компаний лишь в небольшой степени ведет росту доходности ценных бумаг. Более того, в краткосрочной перспективе, данные показывают, что нет никакой связи между ростом объемов продаж и ростом дохода на акцию. А в долгосрочной перспективе (до 10 лет), в отличие от общепринятой точки зрения, данные показывают, что есть только умеренная корреляция между ростом доходов и ростом акционерной стоимости. В лучшем случае, данные свидетельствуют о том, что связь между ростом продаж и ростом акционерной стоимости, определяемой как увеличение цены акций плюс дивиденды, с поправкой на дробление акций, не является тесной. На практике многие компании добились успеха в повышении акционерной стоимости при наличии весьма скромного роста доходов, в то время как некоторые быстрорастущие компании не обеспечили роста акционерной стоимости. Анализ показал, что в течение 10 лет рост доходов обеспечивал лишь около трети прироста акционерной стоимости.

В результате возникает два вопроса: если рост компаний и акционерной стоимости их акционеров только умеренно связаны между собой, что же на самом деле обеспечивает рост акционерной стоимости? И второе – если рост доходов не является причиной повышения акционерной стоимости, может быть успехи в повышении доходов были результатом стратегий, которые создают акционерную стоимость? Здесь следует отметить следующее: темпы роста отрасли не имеют почти никакого отношения к вероятности того, что компания сможет создать высокую стоимость для акционеров в течение 10-летнего периода. Анализ данных показывает, что в медленно растущих отраслях отдельные компании чаще создают высокую доходность для акционеров, чем компании в быстрорастущих отраслях.

Полученные расчеты позволили сформулировать новую – хотя еще предварительную – гипотезу, которая заключается в том, что компании в долгосрочном плане создают акционерную стоимость с помощью одной из двух принципиально различных моделей экономической деятельности, которые основываются на различных философиях управления, с различными уровнями риска и с разными потенциалами за вознаграждение. Эти два подхода можно назвать моделями, использующими принцип управляемого роста и парадигмы инновационного роста.

*Первая направлена на достижение рыночных и экономических позиций, превосходящих позиции конкурентов за счет лучшего планирования и управления.* Первая группа компаний включает преимущественно крупные и средние фирмы. Для их деятельности характерна стратегия управляемого роста (Managed-Growth Strategy), направленная на достижение рыночных и экономических позиций, превосходящих конкурентов за счет лучшего планирования и управления. *Вторая – использует стратегические инновации или поток инновационных продуктов, чтобы стимулировать рост рентабельности и доходов на период от 5 до 20 лет.*

В группе компаний, придерживающихся первой стратегии, следует назвать корпорацию General Electric. Она является прекрасно управляемой компанией, обеспечивает хороший ориентир для достижения верхней границы возможного успеха с использованием этой стратегии. В течение последнего десятилетия, акционеры компании GE имели средний годовой доход в 12% (на 4 процентных пункта больше, чем в среднем по рынку), а выручка выросла в годовом исчислении на 9% (на 1 пункт больше, чем в среднем на рынке). В течение 14 лет, когда Дж. Уэлч был генеральным директором, акционеры компании получали в среднем ежегодный доход в 16% (на 6 пунктов больше, чем для компаний, работающих на рынке).

Американская компания General Electric Co ежегодно повышает объем продаж примерно на 12% в течение последнего десятилетия. Компания активно совершенствует производство, отдавая должное внедрению инноваций, чтобы обеспечить рост рентабельности. Такую же политику проводят и другие крупные компании. В частности, к группе таких компаний следует отнести Wal-Mart, Microsoft, Southwest Airlines, Tyson Foods и ряд других.<sup>1</sup>

Основными инструментами реализации фирменной политики в рамках первой модели стали следующие:

- значительное увеличение производительности труда за счет сочетания программ реинжиниринга и постоянного совершенствования производственного процесса;
- разработка целей обеспечения роста доходов и роста прибыли, которые вынуждают менеджеров применять новые методы управления, чтобы сократить издержки производства и управления;
- стимулирование раннего выявления новых возможностей и стремление достичь новых целей в новых регионах или в смежных сегментах рынка;
- стремление получить выгоду от процессов изменений, происходящих в промышленности или от принятия решений по приобретению или продаже важных активов. Достижение высокой производительности труда при реализации этой стратегии основывается на грамотном использовании активов, лучшего процесса планирования и найма наиболее эффективных менеджеров, способных снижать или избегать рисков ведения бизнеса.

В рамках *второй, инновационной модели экономической стратегии*, компания разрабатывает и реализует меры, отличающие ее от конкурентов. Эти меры оцениваются клиентами компании наиболее высоко. Их реализация дает возможность обеспечивать быстрый рост доходов, прибыли и акционерной стоимости. Двигателем роста компании могут быть либо стратегические инновации или поток инновационных продуктов, или и то и другое.

<sup>1</sup> Lucier C. E. and Asin A. Toward a New Theory of Growth // <http://www.strategy-business.com/article/8660>



Разработка, внедрение и использование стратегических инноваций предполагает освоение определенного подхода к обслуживанию клиентов. Такие компании как Wal-Mart, Microsoft, Southwest Airlines, Home Depot, The Gap, Tyson Foods, и Nucor являются «стратегическими новаторами», которые добились замечательных результатов в отношении высокого роста выручки и повышении стоимости акционерного капитала. В их экономической деятельности главным было использование корпоративных инструментов, которые выделяли их над конкурентами. Во многих случаях, даже после 5 или 10 лет после применения ими новых инструментов экономической деятельности их конкуренты не смогли повторить эти инновации и отыграть потерянную долю рынка.

Главной целью компании является не представление на рынке одного нового изделия и реклама этого достижения, а формирование устойчивого потока отличающихся высокими характеристиками новых товаров или услуг. Это достигается путем сочетания разработки и применения эффективного процесса создания нового товара с обеспечением характеристик продукции, превосходящей характеристики продуктов конкурентов. Понятие потока имеет решающее значение: с помощью одного пусть даже и удачного товара невозможно создать высокую доходность для акционеров в течение срока более десяти лет. В некоторых компаниях разработка передовых по характеристикам товаров основана на использовании технологий, полученных от конкурентов. Об этом свидетельствует, например, практика компаний Merck, Intel или Boeing. Другая группа компаний разрабатывает новые изделия, учитывая более тщательно рекомендации клиентов. Так, например, компании Levi Strauss, Intuit и Nike достаточно глубоко изучили опыт фирм, действующих на рынке. Например, компания Intuit подробно изучает отзывы клиентов о ее новой продукции. Пожелания и замечания клиентов, в конечном счете, привели компанию к более глубокому пониманию неудовлетворенных потребностей своих клиентов. И это, в свою очередь, приводит к изменениям в разрабатываемых и выпускаемых на рынок новых изделиях. В дополнение к изложенным выше подходам предварительные результаты показывают, что наиболее успешные компании, использующие модель инновационного роста могут содержать следующие атрибуты:

- стремление быть компанией-лидером на рынке (не находиться в «первых рядах», а именно лидировать), постоянно обновлять номенклатуру производства и продаж;
- постоянные и быстрые улучшения в производимой продукции;
- использование методов высокой мотивации рабочей силы в качестве неотъемлемого элемента успеха; компании, придерживающиеся стратегического новаторства, культивируют почти мессианское рвение в стимулировании занятых;
- постоянный рост продаж; немногие компании способны обеспечивать быстрый рост доходов в течение 10 - 15 лет при освоении новой продукции или в новых сегментах рынка.

Обычно успешно действующая компания выбирает один основной источник роста. Географическая экспансия является наиболее распространенной, обеспечивающей рост продаж: например, региональная экспансия для розничных торговцев или глобализации. Такие компании, как Newell, Browning-Ferris and Valspar демонстрируют второй вид наиболее часто встречающейся траектории роста: в частности, путем серии приобретений, в результате которых сразу же увеличивается как объем продаж, так и акционерная стоимость.

Обычно считается, что компании, преследующие инновационную модель, могут достичь стабильно высоких объемов продаж и акционерной стоимости; каждая компания в этой группе является известной для инвесторов и для конкурентов в своей отрасли. Обычно такие компании входят в первую четверть выборки фирм, действующих на рынке. Другими словами, проведенные исследования доказали, что наиболее совершенные стратегии на самом деле дают отличные результаты, и что эти результаты могут быть измерены. Вместе с тем, следует отметить, что имеются вопросы, требующие выяснения на уровне руководства компаний:

- Является ли концепция инновационного роста по своей сути более рискованной, чем модель управляемых экономических действий?

- Можно ли утверждать, что компании, которые успешно реализуют стратегию управляемого роста, способны удержать свое превосходство в течение достаточно длительного времени?

- Как компании, реализующие инновационную модель, способны удерживать свое превосходство в течение 10 - 15 лет, если они не пользуются преимуществами, которые дают барьеры для действий на рынке новых конкурентов?

- Является ли модель инновационного роста подходящей для всех компаний, или только для немногих компаний и в определенных ситуациях?

Есть и другие вопросы, ответы на которые можно получить лишь в ходе выполнения дальнейших исследований. Тем не менее, можно с уверенностью сделать четыре вывода из выполненного исследования:

- Компании практически в любой отрасли располагают потенциалом для получения в долгосрочной перспективе высокой прибыли для своих акционеров.

- Компании могут выбрать одну из двух принципиально различных моделей экономической деятельности для достижения долгосрочного роста акционерной стоимости: управляемый рост и инновационный рост.

- Для достижения успеха по использованию различных моделей выдвигаются различные требования и умение преодолевать риски. Каждая модель является наилучшей для некоторых, принявших их компаний.

- Хотя рост объемов продаж коррелирует с созданием в долгосрочном плане акционерной стоимости, причинно-следственная связь в двух моделях различается:

- В экономической модели управляемого роста наибольший акцент делается на увеличение доходов (при сохранении курса на повышение производительности труда в рамках компании).



• Для обеспечения наиболее высоких доходов акционерам в долгосрочной перспективе требуется реализация модели инновационного роста. В этой парадигме, сосредоточив внимание на внедрение инноваций, менеджеры способны одновременно добиться роста доходов и увеличения акционерной стоимости.

Особенно актуальным стало обращение к инновационной модели экономического развития компании в условиях существенного ухудшения экономической ситуации. В течение 13 кварталов после января 2009 года экономический рост в США в среднем составлял 1,4%. Это самый длительный за последние 60 лет период последовательного экономического развития с темпом среднегодового прироста ниже 4%. В подобной ситуации компании стремятся использовать самые важные свои «козыри» – ресурсы в виде технологий, патентов, технологические процессы и человеческий капитал.<sup>2</sup>

Для обеспечения экономического роста компании:

- самостоятельно разрабатывают необходимые ресурсы внутри себя;
- заключают соглашения о сотрудничестве в любой форме, чтобы получить ресурсы, или «заимствовать» их;
- приобрести, то есть «покупать» их.

В принципе компании должны вести политику развития всех форм ресурсов. В исследовании телекоммуникационной отрасли было обнаружено, что фирмы, использующие несколько способов для получения новых ресурсов, имели на 46% больше шансов выжить в течение пятилетнего периода, чем фирмы, использующие только альянсы, и на 26% больше, чем компании, которые используют только слияния и поглощения, и на 12% больше, чем те, которые используют только внутренние ресурсы.<sup>3</sup>

Большинство компаний изыскивают возможности использовать только один или два из указанных выше способов использования ресурсов. Возможно, именно потому, что трудно эффективно использовать все три и плавно переключаться между ними. Обычно предлагается длинный перечень мер по ликвидации препятствий, в том числе предупреждения внутренних конфликтов интересов, организационных предубеждений, укоренившихся привычек и прошлых ошибок.

Изыскание необходимых ресурсов для поддержания роста прибыли является основной проблемой руководства компаний, которая решается с выбора правильного пути в конкретной ситуации. По мнению американских экономистов, руководители компаний обычно исходят из возможности формирования собственных ресурсов, затем анализируют возможности поиска их на стороне и принимают решение о покупке только в крайнем случае. Этот порядок предпочтений основывается на их предпосылке, что сложность реализации задачи возрастает и вероят-

---

<sup>2</sup> Favaro K. Sourcing Growth // <http://www.strategy-business.com/article/00138?pg=all>

<sup>3</sup> Favaro K. Sourcing Growth // <http://www.strategy-business.com/article/00138?pg=all>

ность успеха в достижении цели падает по мере перехода от методов разработки собственных ресурсов к приобретению или покупке их на стороне. Однако, чтобы решить проблему нельзя ограничиться лишь выводом о том, что приобретение новой технологии необходимо. Важно, прежде всего, наличие знаний, позволяющих эффективно их использовать.<sup>4</sup>

Активная политика компаний по разработке и освоению инноваций сливается в общий поток инновационной активности в каждой стране. В современных условиях одним из ключевых индикаторов для оценки экономики страны служит уровень инновационной активности фирм. Именно фирмы, исходя из характерных черт рыночных структур, в которых они функционируют, принимают стратегические решения относительно самостоятельного финансирования исследований и разработок (НИОКР), берут на себя риск за конечные инновационные результаты, создают новые продукты, технологии, формы организации бизнеса, в том числе в период кризисных явлений в экономике.

В зарубежной и в российской литературе немало работ посвящено исследованию взаимосвязи между рыночными структурами и инновационной активностью фирм с позиции оценки интенсивности конкуренции, а также «высоты» входных и выходных барьеров в качестве толчка, стимулирующего менеджмент к вложениям в НИОКР. Однако в последнее десятилетие стали отчетливо проявляться тенденции, позволяющие внести ряд уточнений в традиционные представления о природе взаимосвязи между рыночными структурами и инновационной активностью фирм.

Новой волной в развитии инноваций является расширение практики использования политики открытых инноваций, предполагающей активное взаимодействие с внешней средой, включая не только поставщиков комплектующих или покупателей товаров и услуг компании, но и фирм, являющихся потенциальными или реальными конкурентами. Реализуемая при этом стратегия открытых инноваций по-новому ставит вопросы защиты прав на результаты интеллектуальной деятельности, формирования у компании ключевых, сложных для воспроизведения компетенций, и ряд др.

Под воздействием распространения в последние годы в международном бизнесе практики конкуренции в области НИОКР не отдельных инновационных фирм, включая глобальные, а их стратегических альянсов, новое качество приобретает и соотношение таких феноменов, как конкуренция и кооперация.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Favaro K. Sourcing Growth // <http://www.strategy-business.com/article/00138?pg=all>

<sup>5</sup> Пахомова Н.В., Казьмин А.А. Взаимосвязь структуры рынка и инновационной активности фирм: новые результаты с учетом технологических возможностей отраслей // Проблемы современной экономики, N 4 (48), 2013 // <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4751>



Корпоративное предпринимательство способно служить мощным противоядием от застоя и инерции крупных корпораций, вместе с тем этот термин может восприниматься как оксюморон, соединение несовместимых понятий. Предпринимательство обычно ассоциируется с созданием предприятий. «Стартующие» предприниматели отличаются тем, что выявляют благоприятные возможности, разрабатывают их и создают структуру, превращающую их в успешный бизнес. Отправным моментом является идея, плодотворная или бесполезная, но всегда связанная с чем-то новым. Предприниматель, по определению, является творцом – идей, рабочих мест, экономической ценности, он идет на значительный, как правило, тщательно взвешенный риск и, ожидая крупных выгод, настойчиво добивается своей цели.

Можно выделить четыре типа корпоративного предпринимательства: создание корпоративных венчуров, интрапренерство (внутреннее предпринимательство), организационную трансформацию и ломку отраслевых правил.<sup>6</sup> По нашему мнению, между ними нет четких границ, но такая классификация полезна для понимания различных подходов.

Создание корпоративных венчуров означает организацию бизнеса внутри предприятия, обычно связанного с основной компетенцией или производственным процессом, но представляющего в значительной мере новый продукт или рыночный потенциал. В отличие от простого расширения номенклатуры производства венчуры требуют от определенной части организации значительного дополнительного обучения персонала. Так поступила, например, фирма Thermo-Electron, которая использовала свою ключевую компетенцию в области лазерной технологии, имевшей применение исключительно в медицинской, оборонной и промышленной сферах, в оказании косметических услуг. Фирма Procter and Gamble организовала консультационную компанию по проблемам маркетинга на основе своего богатого опыта общения с потребителями.

Интрапренерство предполагает воспитание предпринимательских качеств и поведения у собственных работников, в типичном случае у определенной их группы. Обычно компании добиваются этого от персонала разработки и реализации инноваций в рамках существующего бизнеса, способных существенно расширить возможности роста, или создания условий, благоприятных для инноваций и предпринимательского поведения. Прекрасным примером является Siemens-Nixdorf (подразделение германского концерна Siemens AG), в котором была организована кампания по превращению 300 линейных менеджеров в корпоративных предпринимателей с помощью более ориентированной на рынок, гибкой организации.

---

<sup>6</sup> Thoornberry N. Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? // European Management journal. - Oxford, 2001. - Vol.19, N 5. - P.526-533.



В основе подобных примеров лежит идея о том, что компания нуждается в критической массе внутренних предпринимателей, тесно связанных с новыми или возникающими рынками и технологиями. Подобные интрапренеры несут ответственность за выявление и реализацию инноваций и новых возможностей для бизнеса.

Организационная трансформация на основе сокращения масштабов организации, введения горизонтальных структур, снижения издержек, реинжиниринга и освоения новых технологий открывает путь, но не гарантирует использования новых возможностей. Таким образом, она является разновидностью концепции корпоративного предпринимательства лишь в том случае, если, согласно определению Й.Шумпетера, связана с инновациями, использованием новых ресурсов или новой комбинации ресурсов и ведет к созданию значительной экономической ценности. Так, в страховой и финансовой компании Sun Financial Group перестройка внутренних процессов носила предпринимательский характер, поскольку позволила без привлечения дополнительных инвестиций освоить новые виды обслуживания потребителей и повысить эффективность.

Ломка отраслевых правил является еще одной формой трансформации корпоративной политики, ее основу составляют изменения конкурентного поведения. Так, Toyota изменила правила игры в автомобильной промышленности, производя дешевые, но высококачественные автомобили. Примеру Toyota и других японских компаний были вынуждены последовать американские и европейские автомобилестроительные фирмы. Таким образом, Toyota трансформировала не только себя, но и всю отрасль. Многие новые компании электронной торговли тем же путем добились ошеломляющего роста рыночной капитализации, в ряде случаев изменив типичную модель бизнеса целых сегментов рынка.

Эти формы корпоративного предпринимательства имеют ряд общих черт как между собой, так и с традиционными предпринимательскими венчурами. Среди них такие хорошо известные черты, как создание или эксплуатация инновации (продукта, услуги, технологии и т.д.); вовлечение дополнительных ресурсов и/или их новое размещение; обучение в процессе инновации, ведущее к формированию новых организационных компетенций и потенциалов. Кроме того, автор обращает внимание на следующие обстоятельства: новый продукт или услуга предназначены для получения долгосрочных выгод; прогнозируемые финансовые результаты должны превышать эффективность текущего размещения ресурсов; неопределенность результатов и способности осуществить нововведение ведет к возрастанию риска.

Таким образом, корпоративное предпринимательство не является рутинным бизнесом. В нем нуждаются крупные бюрократические организации, действующие в изменчивой, турбулентной обстановке, для придания творческого импуль-



са и ориентации на использование рыночных возможностей. Многие компании стремятся достичь цели различными способами: с помощью изменения культуры, выявления и поощрения потенциальных внутренних предпринимателей, создания программ внутреннего венчурного финансирования, организации систематического отслеживания новых технологий и создания на их основе автономных бизнесов, соответствующего обучения менеджеров и работников. Но создание предпринимательской культуры всегда представляет более сложную задачу, чем представляется организации. Оно требует длительных и постоянных усилий, принятия риска и права на ошибки и неудачи, неизбежные в процессе обучения. Каждая компания должна четко представлять себе, чего она намерена достичь в конечном счете.

Среди работников большинства крупных компаний есть потенциальные предприниматели, готовые проявить инициативу и использовать свой шанс. Но есть и фирмы, где такой потенциал не просматривается. Если основная задача сложившихся компаний состоит в обеспечении прибыльности их действующих производств, которые тщательно отработаны в организационном, технологическом, коммерческом аспектах, имеют прочные связи, хорошо прогнозируемы и т.д., то новые бизнесы имеют совершенно иные характеристики. Нередко они возникают на периферии существующих подразделений, занимают между ними промежуточные ниши, используют особые финансовые и организационные модели. Во многих случаях их профиль формируется не сразу, а в процессе применения новых стратегий и освоения новых рынков. Характерный для периода их становления и развития высокий уровень неопределенности требует соответствующей гибкости и адаптивности к внешней среде.

Отличительные особенности новых методов предпринимательской деятельности обуславливают необходимость анализа трех групп проблем. Во-первых, это недостаток достоверной информации, особенно в тех случаях, когда новая продукция основана на передовых или мало распространенных технологиях. Финансовые прогнозы ненадежны, а потому нередки крупные ошибки. Трудность состоит в отсутствии рыночной информации из-за отсутствия самого рынка.

Во-вторых, новый бизнес требует инноваций, а значит, свежих идей и творчески мыслящих людей. Практика изобилует примерами тупиковых ситуаций, вызванных традиционным мышлением. Оно проявилось в отношении фирмы Microsoft к открытым программным средствам, Polaroid – к цифровым фотокамерам, General Motors и Ford – к автомобилям с гибридным двигателем и т.д. В то же время множество радикальных идей, вынашиваемых и отстаиваемых новаторами, оказываются необоснованными или бесплодными.<sup>7</sup> В-третьих, новый бизнес не вписывается в старые системы, прежде всего, в системы финансового планирования и управле-

---

<sup>7</sup> Garvin D.A., Levesque L.C. Meeting the challenge of corporate entrepreneurship // Harvard business review. - Boston, 2006. - Vol. 84, N 10. - P. 104.

ния человеческими ресурсами. Корпоративные финансовые системы настроены на действующие производства и освоенные рынки, где дополнительные вложения дают устойчивые доходы. При необходимости экономии новый бизнес – всегда первый кандидат на сокращение расходов. Управление человеческими ресурсами также ориентируется, прежде всего, на нужды зрелого бизнеса и не заботится о предпринимательских навыках, необходимых стартовым предприятиям. Отсюда потребность в модификации систем.

Решая эти проблемы, корпорации, как правило, применяют один из двух подходов: либо децентрализуют процесс принятия решений, предоставляя право создания новых производств существующим подразделениям; либо централизуют его, сосредотачивая новые направления деятельности в специальных подразделениях или группах венчурных предприятий. Результаты обоих подходов оцениваются как неоднозначные.

Децентрализация ответственности терпит неудачу. Такой подход предполагает, что с точки зрения работников задача превращения новых идей в новые прибыльные производства и задача расширения действующих производств имеют равную приоритетность. Некоторые компании для мотивации персонала ставят высокие цели и связывают их достижение с вознаграждением, например, в компании 3М такой целью является 30% объема сбыта за счет продукции, освоенной в течение последних четырех лет. Основной недостаток такого подхода связан с тем, что зрелые производства легко выигрывают в приоритетности, а работники зачастую игнорируют стимулы и препятствуют новым идеям, особенно если они требуют новых технологий и квалификаций. Сопротивление часто выражается в формальном согласии с нововведением при фактическом отсутствии вовлеченности в его реализацию.

По этим причинам часто сложно найти организационную форму в рамках компании для нового бизнеса, не укладывающегося в сложившуюся производственную или сбытовую структуру. Немногие руководители подразделений готовы принять на себя ответственность за проекты, которые сами они рассматривают как отклонение от производственного профиля. Новый венчур не может привлечь влиятельных спонсоров и, следовательно, не располагает достаточными ресурсами и вниманием, чтобы выжить.

В иных случаях задача создания нового бизнеса становится доминирующей и начинает «подминать» всю организацию. В результате возникает «ковбойская культура», означающая потерю финансовой и операционной дисциплины. Классическим примером такого развития событий служит история компании Enron в 1990-е годы. Компания поощряла менеджеров осваивать новые направления, далекие от основного производства и не вписывавшиеся в ее стратегию, которые, в конечном счете, оказались неприбыльными и способствовали ее краху.



Многие компании, озабоченные невысокой эффективностью процесса создания новых бизнесов, решают полностью изолировать новые венчуры от действующих подразделений. В 1970-1980-е годы это направление осуществлялось в форме подразделений внутренних венчуров и специальных целевых групп, наделяемых функциями создания и выращивания новых бизнесов (например, в таких компаниях, как Boeing, DuPont, Exxon). В 1990-е годы создавались корпоративные группы венчурного капитала, которые имитировали деятельность венчурных капиталистов, осуществляя коммерческое финансирование, консультирование и надзор (например, в Intel, Lucent, Xerox). Обе организационные формы сосредоточивают внимание на поддержке начальных этапов формирования нового бизнеса. Однако главные проблемы возникают позднее, когда наступает этап интеграции формирующихся производств в основную производственную структуру, поскольку централизация лишь усиливает конфликт между старой и новой культурами и борьбу за влияние между менеджерами. В дальнейшем интеграция еще более осложняется, что вынуждает компании либо полностью отделить новые производства, либо закрыть их. Поэтому корпоративные венчуры, как правило, существуют весьма непродолжительное время, в США в среднем четыре-пять лет.<sup>8</sup>

При организации венчурной деятельности целесообразно избегать одностороннего подхода к корпоративному предпринимательству, поскольку такой подход вызывает конфликт между старой и новой культурами. Требуется новый подход, который, избегая крайностей, устанавливает равновесие. Необходимо предпринимать действия, способствующие равновесию в трех областях: стратегии, оперативной деятельности и организационной структуры.

Высокий уровень неопределенности, характерный для новых бизнесов, означает невозможность на первых этапах определить весь спектр альтернативных вариантов развития и соответствующих результатов, а значит, и выбора его стратегических направлений. Решение проблемы требует сбалансированного сочетания прямого экспериментирования в поисках нужного варианта и строгого планирования с учетом запросов рынка, параметров технологии и т.д.

По нашему мнению, можно выделить пять способов, с помощью которых можно «соединить метод проб и ошибок со строгостью и дисциплиной».

1. «Сужение игрового поля». В этом случае необходимо выработать некоторые критерии, позволяющие оценить возможности рынка и технологии и сузить выбор решений. Эффективные компании определяют перспективные сектора рынка, изучая и «просеивая» рынки и технологии с точки зрения их привлекательности и сопоставляя результаты с оценками отраслевых тенденций с помощью метода мозгового штурма, опросов, создания целевых групп и т.д.

---

<sup>8</sup> Garvin D.A., Levesque L.C. Meeting the challenge of corporate entrepreneurship // Harvard business review. - Boston, 2006. - Vol. 84, N 10. - P. 105.

2. Тщательное изучение «малых примеров». При неопределенности конъюнктуры полезные результаты достигаются не благодаря масштабным обследованиям, а путем тесного взаимодействия с небольшой группой потребителей. Работники компаний изучают непосредственный опыт использования своей продукции, посещают дома и офисы потребителей и т.д.

3. Использование прототипов для тестирования моделей. Оценка новых идей требует «осязаемой базы» для дискуссии. Неоценимую роль здесь играют опытные образцы, они дают жизнь новому изделию и позволяют изучить ответную реакцию со стороны потенциальных потребителей. Особенную ценность они представляют для проверки сделанных предположений о потребительских запросах.

4. Отслеживание процесса освоения нового производства с помощью нефинансовых показателей. Необходимы конкретные цели, но в условиях неопределенности они должны иметь форму этапных ориентиров, например проведения такого-то количества рыночных тестов к такому-то времени.

5. Соблюдение временных рамок. Серьезный риск при разработке стратегии заключается в продлении процесса на неопределенно долгое время. Необходимо иметь четкие критерии и стандарты, применимые к проекту, относительно его продолжительности, осуществления, и момента прекращения. Таких критериев может быть много, среди них временные; финансовые, технологические, реакция потребителей, наличие заказов, действия конкурентов и т.д., но главный из них – готовность руководства к принятию своевременного решения.

При осуществлении оперативной деятельности представляется целесообразным сочетать новое со старым. Действующие компании могут получить выгоды за счет создания новых бизнесов только при условии использования имеющихся у них преимуществ и сильных сторон. Новшество само по себе не может служить источником конкурентного преимущества. В то же время, если новые производства будут опираться только на существующий потенциал, результатом будет привлечение проверенных временем, но непригодных для данного случая кадровых ресурсов, процессов и систем. Чтобы избежать этих крайностей в большинстве случаев лучшим решением является сочетание опыта и изобретательности. С этой целью следует применять следующие приемы.

1. Формирование руководства венчуров из числа опытных менеджеров, готовых решать новые задачи. Время от времени их следует набирать либо среди высокоперспективных руководителей высшего звена, либо среди менеджеров, имеющих высокую репутацию предпринимателей, новаторов и лиц, склонных к принятию риска.

2. Изменение отношения со стороны ветеранов. Компании прилагают различные усилия с тем, чтобы менеджеры смогли проникнуться сущностью и значимостью нового бизнеса, используют с этой целью сценарные методы планирования, назначения в наблюдательные советы, меняют системы стимулов и др.



3. Формирование одних компетенций внутри фирмы и приобретение на стороне других. Не следует стремиться развивать все умения и квалификации с нулевого уровня. Принятие альтернативных решений по типу «производить или покупать» зависит от наличия требуемых специальностей на рынке труда, времени, необходимого для внутреннего развития, и степени легкости, с которой приобретенный потенциал может быть интегрирован в собственную организацию.

4. Разделение ответственности за оперативные решения между новыми и старыми производствами. Если корпорации проводят такую политику в отношении ключевых решений, то новые бизнесы легче воспринимают сложившиеся методы и практику и с большей эффективностью используют существующие преимущества.

В области организационной структуры необходима сбалансированная интеграция при сохранении автономии. В организационном плане один из вариантов состоит в том, что компания подчиняет новый бизнес одному из своих авторитетных руководителей, которому придается ответственность за надзор, выделение ресурсов, обеспечение стратегических направлений. При этом новый бизнес управляется на началах исключительности, он освобождается от обычных методов и стандартов контроля. Такой подход хорошо работает до тех пор, пока не наступает время для передачи нового бизнеса в действующую производственную структуру, когда начинают возникать сопротивление и конфликты. Другой вариант, состоящий в придании слишком большой самостоятельности, чреват проблемой дальнейшего организационного обучения, неприятием новых идей в компании (пример – проект «Сатурн» в General Motors). Как показывает опыт, интеграция наиболее эффективна, когда она осуществляется на ранних этапах. Задача состоит в том, чтобы сохранить правильное соотношение между интеграцией и индивидуальным своеобразием и вовремя осуществлять изменения в этом соотношении. Для этого необходимо соблюдать следующие простые приемы.

1. Назначение должностных лиц компании в качестве корпоративных и оперативных спонсоров. Корпоративные спонсоры, которыми могут быть высшие линейные или функциональные менеджеры, придают новым венчурам доверие и влияние, а оперативные спонсоры, привлекаемые из конкретных предприятий или подразделений, вносят нужные навыки и способствуют интеграции. Такое двойное спонсорство способствует нужному сочетанию свободы и дисциплины, интеграции и самостоятельности, помогает преодолеть проблемы неопределенности периода становления нового бизнеса.

2. Установление критериев для передачи нового бизнеса из корпоративного подчинения в ведение соответствующего производственного подразделения, без которых этот процесс может затягиваться на неопределенное время, поскольку новые производства предпочитают оставаться под корпоративным «зонтиком», дающим привилегированное положение, мягкий контроль и обеспеченность ре-

сурсами. Критерии могут быть как количественными (например, оборот, число потребителей, доля рынка), так и качественными (ясность стратегии, стабильность и опытность руководящей группы, конкурентные позиции).

3. Применение гибридных организационных форм. Инновационные организационные структуры предполагают различную подчиненность, сочетающую формальные и неформальные формы. Особенно полезны наблюдательные советы и комитеты.

При анализе деятельности компании IBM можно отметить, что сформированная в компании на высшем уровне целевая группа выявила причины трудностей в реализации новых производств. В результате была создана специальная управленческая система и назначен вице-президент по вопросам новых производств. Возникла сложная матричная структура, обеспечивающая координацию и сотрудничество. От должностных лиц этой структуры требовалась «стратегическая ясность»: понимание будущих рыночных позиций новых производств, целевых сегментов рынка, характеристик продукции, этапов ее освоения. Процесс планирования здесь также отличается от традиционного, постановка целей носит экспериментальный характер, и результаты экспериментов ведут к пересмотру стратегий. Большая часть этой работы осуществляется во время регулярных совещаний с участием руководителей соответствующих подразделений, представителей финансовой службы и службы НИОКР и др. Мониторинг проектов основан на периодической оценке по показателям выполнения плановых графиков осуществления проекта, финансовым параметрам, а также оценке «зрелости» рассматриваемого бизнеса. Из 25 бизнес-проектов, осуществлявшихся компанией IBM в 1997 - 2002 гг. три окончились неудачей, а оставшиеся представляют различные степени успеха. В 2002 г. они принесли компании дополнительный доход в размере 6 млрд долл., в 2003 г. – 10 млрд и в 2004 г. – 15 млрд долл.<sup>9</sup>

Причина успеха состоит не в жестком выборе альтернативных решений, связанных с внутрикорпоративным предпринимательством. Выращивать новые бизнесы следует путем последовательных управленческих действий, направленных на сбалансированное сочетание предпринимательских начал и дисциплинирующего воздействия, кратко- и долгосрочного планирования, действующих и новых процессов.

### **ВОПРОСЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В КОМПАНИЯХ РОССИИ**

Указом Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике» Правительству РФ была поставлена задача увеличения доли продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики в

---

<sup>9</sup> Garvin D.A., Levesque L.C. Meeting the challenge of corporate entrepreneurship // Harvard business review. - Boston, 2006. - Vol. 84, N 10. - P. 112.



ВВП к 2018 году в 1,3 раза относительно уровня 2011 года. К 2013 году заложен фундамент актуальной системы институтов развития в области инноваций.

Известно, что инновационная деятельность сама по себе очень рискованная. Поэтому среди субъектов предпринимательской деятельности лишь немногие могут позволить себе заниматься ею. Очевидно, для оживления инновационной активности необходимо создание благополучной инфраструктуры и мотивирующих условий. Именно поэтому вмешательство государства в инновационный сектор просто необходимо. Современные механизмы управления инновационной деятельностью отнюдь не совершенны. В последнее время направляется много бюджетных средств в инновационный сектор и, в том числе, в научную сферу. Однако факты свидетельствуют о частых случаях нецелевого использования средств, что наносит значительный ущерб государственному бюджету и является причиной низкого уровня отдачи от инвестируемого капитала. Причиной неэффективности современной системы государственного управления инновационной деятельностью является дисгармония в интересах субъектов инновационной деятельности. Для достижения сбалансированности интересов хозяйствующих субъектов в инновационном развитии государство должно строить свою политику, решая такие задачи как:

- создание системы объединения всех участников инновационной деятельности в инновационные кластеры;
- определение и законодательное закрепление правового статуса инновационных кластеров;
- дифференциация прав собственности участвующих субъектов в инновационных кластерах;
- обеспечение совместимости личных интересов хозяйствующих субъектов и национальных приоритетов;
- поддержка конкурентной среды предпринимательства;
- содействие в продвижении инновационной продукции на внешних и внутренних рынках;
- ограничение монопольных тенденций в экономике.

Процесс стимулирования предпринимательства к инновационной деятельности со стороны государства — это такое воздействие на предпринимателей, которое учитывает их потребности, интересы, желания, стремления, цели и мотивацию поведения. Стимулирование инновационной деятельности должно осуществляться, главным образом, посредством создания мотивирующих налоговых условий, регулирования отношений собственности и обеспечения госзаказами субъектов инновационной деятельности. Иными словами, политика государственного стимулирования должна быть направлена на создание благоприятной инфраструктуры для инновационного развития.



В экономическом и финансовом аспектах для совершенствования инфраструктуры инновационной деятельности необходимо смягчение налоговой политики в области регулирования инновационной деятельности и подавление инфляционных процессов в целях снижения уровня рисков для инвестиций. Значение государства в качестве элемента стимулирования инновационной деятельности возрастает.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Федеральный закон № 254-ФЗ от 21.08.2011 г. «О внесении изменений в Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/search>, (дата обращения: 01.08.2013) (Federal'nyj zakon № 254-FZ ot 21.08.2011 g. «O vnesenii izmenenij v Federal'nyj zakon «O nauke i gosudarstvennoj nauchno-tehnicheskoj politike» [Jelektronnyj resurs])
2. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года» [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/search>, (дата обращения: 01.08.2013) (Rasporjazhenie Pravitel'stva RF ot 8 dekabrja 2011 g. № 2227-r «Ob utverzhdanii Strategii innovacionnogo razvitija RF na period do 2020 goda» [Jelektronnyj resurs])
3. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р «Об утверждении Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года» [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/search>, (дата обращения: 01.08.2013) (Rasporjazhenie Pravitel'stva RF ot 17.11.2008 g. № 1662-r «Ob utverzhdanii Konceptii dolgosrochnogo social'no-jekonomicheskogo razvitija RF na period do 2020 goda» [Jelektronnyj resurs])
4. «Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2020 года и дальнейшую перспективу» (утверждены Президентом Российской Федерации 11 января 2012 г. № Пр-83). [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/search>, (дата обращения: 01.08.2013) («Osnovy politiki Rossijskoj Federacii v oblasti razvitija nauki i tehnologij na period do 2020 goda i dal'nejshuju perspektivu» (utverzhdenu Prezidentom Rossijskoj Federacii 11 janvarja 2012 g. № Pr-83). [Jelektronnyj resurs])
5. Распоряжение Правительства РФ от 20.12.2012 г. № 2433-р «Об утверждении Государственной программы РФ «Развитие науки и технологий» на 2013- 2020 годы» [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/search>, (дата обращения: 01.08.2013) (Rasporjazhenie Pravitel'stva RF ot 20.12.2012 g. № 2433-r «Ob utverzhdanii Gosudarstvennoj programmy RF «Razvitie nauki i tehnologij» na 2013- 2020 gody» [Jelektronnyj resurs])
6. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике. [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/search>, (дата обращения: 01.08.2013) (Ukaz Prezidenta RF ot 7 maja 2012 g. № 596 «O dolgosrochnoj gosudarstvennoj jekonomicheskoi politike. [Jelektronnyj resurs])
7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 2 мая 2013 г. № 736-р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно-технологического комплекса России на 2014-2020 годы» [Электронный ресурс] URL: <http://www.consultant.ru/search>, (дата обра-



шения: 01.08.2013) (Rasporjazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 2 maja 2013 g. № 736-г «Ob utverzhenii Konceptii federal'noj celevoj programmy «Issledovanija i razrabotki po prioritetnym napravlenijam razvitija nauchno-tehnologicheskogo kompleksa Rossii na 2014-2020 gody» [Jelektronnyj resurs])

8. Андонян А., Лус К., Пирес Л. Будущее мировых центров инноваций // <http://www.management.com.ua/strategy/str203.html?print> (Andonjan A., Lus K., Pires L. Budushhee mirovyh centrov innovacij)

9. Пахомова Н.В., Казьмин А.А. Взаимосвязь структуры рынка и инновационной активности фирм: новые результаты с учетом технологических возможностей отраслей // Проблемы современной экономики, N 4 (48), 2013 // <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4751> (Pahomova N.V., Kaz'min A.A. Vzaimosvjaz' struktury rynka i innovacionnoj aktivnosti firm: novye rezul'taty s uchetom tehnologicheskikh vozmozhnostej otraslej // Problemy sovremennoj jekonomiki, N 4 (48), 2013)

10. Ken Favaro Sourcing Growth // <http://www.strategy-business.com/article/00138?pg=all>

11. Lucier C. E. and Asin A. Toward a New Theory of Growth // <http://www.strategy-business.com/article/8660>

12. Thoornberry N. Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? // European Management journal. - Oxford, 2001. - Vol.19, N 5. - P.526-533.

13. Garvin D.A., Levesque L.C. Meeting the challenge of corporate entrepreneurship // Harvard business review. - Boston, 2006. - Vol. 84, N 10. - P. 102-112.

