

УДК 334.7.01

Модели реализации инновационного потенциала компании

Акинина Мария Михайловна

Главный специалист,
Инновационно-технологический центр Кубань-Юг,
350059, Россия, Краснодар, ул. Старокубанская, 124;
e-mail: akinina_mm@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованиям нескольких основных бизнес-моделей реализации инновационного потенциала компании: вертикально-интегрированное предприятие полного цикла, модели исследовательского аутсорсинга, модель экстернализации функции НИОКР, модель системного интегратора, модель стратегического партнёрства.

Ключевые слова

Инновации, кооперация, бизнес-модель, инновационный потенциал.

Введение

Партнёрство в сфере исследований и разработок является единственным адекватным ответом вызовам современной экономической реальности, требующей постоянного ускорения инновационного процесса. Это требование объясняется тем, что под давлением конкуренции фирмы вынуждены посто-

янно повышать свой уровень знаний и все чаще обращаться к знаниям за пределами своих основных компетенций. В последние 20-25 лет в мировой экономике наблюдается резкое увеличение количества сформированных межфирменных альянсов в процессе проведения исследований и разработок (ИиР)¹, осо-

1 Hagedoorn J. Strategic Technology Partnering during the 1980s: Trends,

Таблица 1. Характеристика кооперационных связей в 2008 г.*

	Удельный вес предприятий, участвовавших в совместных проектах в общем числе предприятий, осуществлявших технологич. инновации	Удельный вес предприятий, приобретавших новые технологии в общем числе предприятий, осуществлявших технологич. инновации	Удельный вес предприятий, передававших новые технологии в общем числе предприятий, осуществлявших технологич. инновации
Всего	33,8	37,3	3,3
Добыча полезных ископаемых	45,9	42,4	4,7
Обработывающие производства Высокотехнологичные отрасли Низкотехнологичные отрасли	34,1 50,0 17,1	36,8 44,8 29,8	3,6 6,2 1,0
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	27,1	39,7	0,4

* Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. – М.: ИМЭМО РАН; ВШЭ, 2008. – 168 с.

бенно в высокотехнологичных отраслях. Кроме того, как одну из главных тенденций развития мировой экономики можно отметить значительную интенсификацию кооперации между университетами и промышленностью. Лидером по развитию данных форм кооперации можно считать США, где зародилось и получило наибольшее развитие технопарковское движение, позволившее сформировать эффективное нормативно-правовое обеспечение и апробировать различные бизнес-модели взаимодействия академической науки и бизнеса². Значитель-

ный опыт взаимодействия крупных и малых инновационных предприятий накоплен в Японии и технологических лидерах Евросоюза (Германия, Франция).

Кооперационные связи

В России кооперационные связи пока что развиты слабо. Статистика показывает, что отечественные предприятия в поисках инновационных идей по-прежнему замкнуты на собственный потенциал и опираются на свои внутренние источники, прежде всего – результаты деятельности

Networks and Corporate Patterns in non-Core Technologies // Research Policy. – 1995. – No. 24. – Pp. 207-231.

2 Воронина Л.А., Иванова Н.Е., Ратнер С.В. Виртуальный бизнес-инкубатор

как форма стратегического развития инновационной деятельности региона // Экономические стратегии. – 2008. – № 7. – С. 128-134.

Таблица 2. Характеристика основных источников информации для инноваций в 2008 г.**

	Удельный вес предприятий, оценивших внутренние источники как основные в общем числе предприятий	Удельный вес предприятий, оценивших потребителей товаров и услуг как основной источник в общем числе предприятий	Удельный вес предприятий, оценивших выставки, ярмарки и др. рекламные средства как основной источник в общем числе предприятий
Всего	10,5	10,9	7,0
Добыча полезных ископаемых	8,7	7,9	2,9
Обработывающие производства	11,4 18,8 9,3	12,4 16,9 10,9	8,5 10,5 7,7
Высокотехнологичные отрасли			
Низкотехнологичные отрасли			
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	7,9	6,5	2,9

** Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. – М.: ИМЭМО РАН; ВШЭ, 2008. – 168 с.

научных, технологических, производственных и маркетинговых подразделений (табл. 1-2). Однако этот ресурс ограничен из-за слабого уровня развития корпоративного сектора науки и отсутствия «критической массы» успешных инноваторов. Исключение составляют высокотехнологичные предприятия, обеспечивающие генерацию новых идей и проектов, где более существенное значение отводится рыночным каналам, транслирующим предпочтения потребителей.

Лишь немногие компании прибегают к услугам консалтинговых и информационных фирм, сотрудничают с академическими институтами и вузами. Чуть выше рейтинг отраслевых институтов, но и он постепенно снижается. Таким образом, в целом в

России сохраняется глубокий разрыв между наукой и бизнесом.

Развитие информационно-коммуникационных технологий позволило расширить круг используемых источников новых идей и деловых сведений, но и они пока не имеют решающего значения: например, интернет назвали основным источником информации только 6 % предприятий³. Хуже всего то, что подавляющая часть компаний вообще не принимает в расчёт какие-либо источники научно-технической информации. Прежде всего, это предприятия, связанные с добычей полезных ископаемых, производством и распределением элек-

3 Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. – М.: ИМЭМО РАН; ВШЭ, 2008. – 168 с.

троэнергии, газа и воды и др. Их доля колеблется от 50 % (по внутренним источникам) до 80 % (по организациям академического профиля).

Интенсивность технологического обмена имеет явную тенденцию к снижению и слабо влияет на структуру инновационной деятельности. В 1995-2006 гг. удельный вес предприятий, приобретавших новые технологии, снизился с 42 до 37 %, а передававших их – остался на неизменном уровне (3,2-3,3 %). Наибольшей активностью как в приобретении (45 %), так и в передаче (6 %) новых технологий отличаются высокотехнологичные отрасли. Организованный рынок технологий и научно-технических достижений, связанный с торговлей объектами интеллектуальной собственности – лицензиями на использование изобретений, промышленных образцов и полезных моделей либо ноу-хау и соглашениями на передачу технологий, – также не оказывает заметного воздействия на инновационный процесс. Формы взаимосвязи в сфере приобретения и передачи научно-технических достижений сводятся по большей части к закупке овеществлённых технологий, воплощённых в готовом технологическом оборудовании.

Особое значение для эффективного функционирования национальной инновационной системы (НИС) имеет совместное выполнение исследовательских проектов, обеспечивающее взаимодействие всех заинтересованных экономических субъектов. Вовлечение производственных предприятий в научно-техническую деятельность уже само инициирует активность и ведёт к повышению качественного уровня инноваций, получению конкурентоспособных результатов. В 2006 г. число таких фирм достигало 6,5 тыс. (на 70 % больше, чем в 1995 г.). Это примерно треть от общего числа инновационных предприятий. Большая их часть сосредоточена в высокотехнологичных и среднетехнологичных секторах высокого уровня. Для низкотехнологичных отраслей характерно отсутствие не только самостоятельных, но и совместных ИиР.

Данная ситуация диктует необходимость исследования различных моделей развития инновационной деятельности и реализации инновационного потенциала, сложившихся в мировой экономической практике и доказавших свою успешность, с целью дальнейшей адаптации и применения на российских

инновационно-активных предприятиях. Библиографический анализ зарубежной и отечественной литературы позволяет выделить несколько основных бизнес-моделей реализации инновационного потенциала компании.

Вертикально-интегрированное предприятие полного цикла

При использовании данной модели реализации инновационного потенциала компания изначально обладает основной бизнес-идеей и объектами интеллектуальной собственности, лежащими в её основе, и расширяет свою структуру для реализации полного инновационного цикла. В качестве примера можно привести российскую компанию «Унихимтек», которая приобрела всероссийскую известность в 2003 г., когда стала одним из 12 победителей конкурса на выполнение важнейших инновационных проектов государственного значения, ВИП) и получила государственное финансирование в размере 400 млн руб. на срок 2003-2006 гг.⁴

В результате проекта разработано 37 технологий получения исходных компонентов и опытных образцов (линий) производства

уплотнительной и огнезащитной продукции общепромышленного применения; создано 43 опытных образца оборудования и оснастки для производства исходных компонентов и конечной уплотнительной продукции; доработано 10 комплектов технологического оборудования для производства огнетеплозащитной продукции.

Зарегистрировано 28 патентов на изобретения, полезные модели, промышленные образцы; получено 6 решений о выдаче патентов на изобретения; подано 5 международных заявок и заявок в патентные ведомства Европы и США; получено 1 свидетельство о регистрации товарного знака. Система менеджмента качества разработки и производства сертифицирована немецким и российским органами по сертификации на соответствие требованиям ISO 9001:2000 и ГОСТ Р ОСИ 9000:2001; органом по сертификации в электроэнергетике «Энсертико». Кроме того, ЗАО «Унихимтек» принят в Европейскую Ассоциацию уплотнений. Качество продукции аттестовано концерном «Росэнергоатом» и признано Морским судовым регистром. Вся продукция сертифицирована в соответствии с требованиями норм РФ.

4 Там же.

Пример «Унихимтека» интересен тем, что изначально небольшая фирма воссоздала всю утерянную за годы реформ технологическую цепочку, напрямую работая с отраслевыми, проектными и нормативными институтами, промышленными предприя-

тиями. Для развития бизнеса руководители компании использовали все существующие элементы НИС, включая государственные фонды, работающие с инновационными проектами (Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ), Фонд содей-



Рис. 1. Традиционная структура высокотехнологичной отрасли с вертикально-интегрированными предприятиями***

*** Клочков В.В. CALS-технологии в авиационной промышленности: организационно-экономические аспекты. – М.: МГУИ, 2008. – 124 с.

ствия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд содействия), Российский фонд технологического развития (РФТР), Московский комитет по науке и технологиям).

С 2005 г. некоторые новые проекты развиваются в небольших фирмах, входящих в группу компаний, объединённых общим названием НПО «Унихимтек». Точно так же, как когда-то материнская компания, эти фирмы участвуют в государственных программах (например, работают с Фондом содействия) и ищут инвесторов-потребителей. В 2007 г. одна из них получила гранты Московского комитета по науке и технологиям и льготный кредит на развитие НИ-ОКР, а также создание производства продукции из базальтового волокна (композиционных труб, армирующих сеток и др.), обладающих отличными весогабаритными характеристиками, коррозионной устойчивостью, длительным сроком службы.

При использовании данной модели высокотехнологичные отрасли постепенно структурируются в форму, представленную на рис. 1.

В современных условиях данная модель не является оптимальной. Дело в том, что в данной модели лю-

бой инновационный проект запускается группой инженеров, работающих над ним до его полного завершения. В то время как внутрифирменные ресурсы (прежде всего персонал) используются в действующих проектах и медленно продвигаются к завершающей стадии развития проекта (беря на себя такие функции, как дополнительные модификации и послепродажное обслуживание созданного продукта), новые проекты по разработке начинаются с поглощения необходимых ресурсов и технологий на рынке. Данная схема, безусловно, стимулирует постоянный рост фирмы, однако она также создаёт опасную зависимость от внешних ресурсов и технологий.

Модель исследовательского аутсорсинга

В случае использования данной модели инновационно-активная компания от осуществления какой-либо исследовательской функции или их совокупности внутри себя и закупает их на рынке. При этом могут быть случаи, когда фирма и не осуществляла этих функций изначально, но столкнувшись с такой необходимостью, принимает решение закупать их

на рынке. Правомерна и другая ситуация: фирма первоначально осуществляет некоторую исследовательскую функцию внутри себя, например, проведение фундаментальных исследований, но осознав интенсивность разрастания этой функции и отсутствие достаточного уровня квалификации своих сотрудников, принимает решение закупать этот вид деятельности на рынке. В этих случаях она может достаточно часто менять партнёров рыночного взаимодействия, подыскивая необходимое предложение, опытным путём определяя, с какой из выбранных фирм процесс адаптации (по продукту, информационным потокам, по процедурам управления) будет проходить наиболее успешно. В этих условиях сетевое взаимодействие может и не сложиться, оно должно вырасти в долговременные устойчивые связи в результате поиска нужного партнёра и процессов адаптации.

Примером успешно реализуемой модели реализации инновационного потенциала компании через аутсорсинг исследовательских функций может быть деятельность транснациональной корпорация ВР Холдинг.

Инновационная интеграция компании ведётся, в основном, в форме взаимодействия с профильными

вузами. Так, в конце 2007 года ТНК-ВР при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации объявило конкурс грантов, на который было представлено 40 проектов от 12 российских вузов на общую сумму 7,02 млн долл. США. В результате конкурса компанией поддержано 17 проектов от 11 вузов на общую сумму 3,05 млн долл. США (см. табл. 3).

Мощный импульс развитию инновационной интеграции корпорации в форме разработке кризисных инноваций придала острая необходимость проведения комплекса природоохранных мероприятий, минимизирующих вредное воздействие техногенных процессов, осуществляемых компанией, на окружающую среду.

Модель экстернализации функции НИОКР

В отличие от аутсорсинга, подразумевающего часто формальные отношения между агентами, процесс экстернализации определяется как попытка создания долгосрочного и ориентированного на дальнейшее развитие сотрудничества между помещённым за пределы фирмы отделом и самой фирмой, из которой он был

Таблица 3. Финансирование научно-исследовательских и инновационных разработок компанией ВР в 2008 году (по данным [<http://www.tnk-bp.ru>])

ВУЗ	Название проекта	Сумма финансирования (в долл. США)
Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина	Виртуальный нефтегазоперерабатывающий комплекс – новая среда профессионального обучения. Часть II: Взаимосвязь объектов производства и управление качеством продукции	250 000
Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина	Учебно-методический центр «ГеоПрактик-А». Часть 2	245 665
Тюменский государственный нефтегазовый университет	Повышение управленческой компетентности выпускников специальности «Бурение нефтяных и газовых скважин» в условиях перехода буровых предприятий на сервисное обслуживание при строительстве скважин на примере компании ТНК-ВР	228 334
Тюменский государственный нефтегазовый университет	Учебно-методический комплекс литофациальных типов осадконакопления (на примере нефтегазоносных отложений Западной Сибири)	200 000
Уфимский государственный нефтяной технический университет	Создание лаборатории нефтегазовой литологии и литолого-фациального моделирования	213 786
Уфимский государственный нефтяной технический университет	Создание комплексной лаборатории по моделированию разработки и эксплуатации нефтегазовых месторождений	179 377
Томский политехнический университет	Учебный центр физического моделирования разработки нефтяных и газовых месторождений	250 000
Томский политехнический университет	Разработка учебной коллекции и класса по изучению карбонатных обстановок осадконакопления	131 491
Самарский государственный технический университет	Создание учебно-лабораторного комплекса по бурению горизонтальных скважин на суше и на море	150 000
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова	Разработка и внедрение новых форм и методов обучения: от полевой геологии к построению трёхмерных моделей месторождений и моделированию углеводородных систем	122 344
Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова	Создание лабораторного практикума для магистерской программы «Скважинные геофизические и петрофизические исследования месторождений нефти и газа. Часть II»	99 911
Пермский государственный технический университет	Создание учебно-исследовательского комплекса по разработке и исследованию тампонажных материалов для производства цементировочных работ в нефтегазовых скважинах	178 209
Иркутский государственный технический университет	Развитие лаборатории компьютерного и натурального моделирования геофизических методов исследований скважин	230 000
Российский университет дружбы народов	Развитие образовательного комплекса по HSE-менеджменту с использованием виртуальных моделей профессиональной среды	219 271
Государственный университет Высшей школы экономики	HSE {tube} – Портал прямых взб-трансляций и видеороликов учебных курсов и мероприятий ГУ-ВШЭ	79 730
Государственный университет Высшей школы экономики	Развитие и совершенствование аналитических навыков и компетенций студентов-экономистов ГУ-ВШЭ посредством использования в учебном процессе баз данных экономической и социологической информации	75 000
МГИМО	Учебный ситуационный центр «Стратегическое управление в вертикально интегрированной нефтегазовой компании»	200 000

выделен в самостоятельное подразделение⁵.

При использовании данной модели реализации инновационного потенциала фирма изначально имеет внутри себя интегрированное в управленческую среду компании исследовательское подразделение, которое весьма значимо для результатов её деятельности и формирования нематериальных активов компании. Вместе с тем на определённом этапе развития осуществляется переход от иерархической координации внутри фирмы к некоторой иной интерактивной форме координации. Компания изначально заинтересована в построении длительных взаимоотношений с выведенным подразделением, но при условии, что оно будет демонстрировать уменьшение издержек, повышение качества и другие характеристики, вызванные появлением конкурентной среды. В таком контексте экстернализация может быть рассмотрена как реальный способ трансформации фирмы в сетевую организацию.

Процесс экстернализации НИР поддерживает альтернативный по

сравнению с моделью вертикальной интеграции подход к управлению проектами и продуктовыми циклами. В случае когда продукт, разработанный в лаборатории подразделения НИОКР, признается успешным, сотрудники фирмы получают возможность переключиться на другой проект и применить накопленный опыт в разработке нового продукта.

Данный подход подразумевает, что послепродажное обслуживание, а также незначительные улучшения и новые усовершенствованные версии продукта могут быть обеспечены субподрядчиками. Таким образом, процесс экстернализации способствует сохранению в фирме уже накопленных знаний и навыков и стимулирует их использование для разработки новых продуктов.

Более того, привлечение внешних по отношению к фирме сотрудников, занимающихся исследованиями и разработками, способствует увеличению гибкости использования внутрифирменных ресурсов. Это особенно важно для компаний, действующих на рынке телекоммуникаций – они подвержены частым изменениям спроса и вынуждены гибко комплектовать внутрифирменные трудовые ресурсы в соответствии с текущей конъюнкту-

5 Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Трансформация фирмы в сетевую организацию на примере экстернализации НИР // Российский журнал менеджмента. Т.4. – 2006. – № 4. – С. 75-92.

рой рынка. Если же различные подразделения компании расположены в странах с высокими производственными издержками и жёстко регулируемые рынками труда, это создаёт значительные проблемы, в случаях когда фирме требуется быстро сократить персонал или принять на работу новых сотрудников, отвечая меняющейся конъюнктуре рынка. В подобных условиях отсутствия гибкости в управлении штатом сотрудников и постоянно меняющихся потребностей в квалифицированной рабочей силе проблема лишь усугубляется.

При использовании модели экстернализации выход из сложившейся ситуации может быть в поддержании постоянного числа сотрудников (преимущественно инженеров) и передаче определённого процента мощностей внешним поставщикам, сотрудничество с которыми становится особенно интенсивным в период увеличенного спроса на рынке. Данная схема подразумевает возможность помещения за пределы фирмы избыточного количества инженеров и последующую закупку услуг по разработке продукции у выбранных поставщиков. Такое перекладывание рисков на внешние структуры – отобранных поставщиков услуг по НИР – в свою очередь

стимулирует их справляться с рисками сокращения штата сотрудников и обладать существенной гибкостью по своевременному исполнению периодически появляющихся крупных заказов.

Модель системного интегратора

Данная модель в определённом смысле является комбинацией моделей аутсорсинга и экстернализации исследовательских функций, так как предполагает разделение инновационной деятельности на этапы и вывод за пределы компании целого ряда этапов полного инновационного цикла. Компания – системный интегратор зачастую является лишь носителем бренда и поставляет финальные изделия и услуги потребителям. При этом системный интегратор старается координировать всю цепочку создания ценности, осуществляет согласование интересов партнёров. Характерные примеры системных интеграторов существуют в автомобилестроении, например Volkswagen, BMW, General Motors, DaimlerChrysler и др.

Головная компания в модели системного интегратора становится центром сети. Однако сети такого типа

зачастую постепенно «выпадают» из «чистого» типа сетей, эволюционируя в сторону интегрированных структур «классического типа». Системные интеграторы концентрируют в своих руках все значимые решения относительно продукта и производства, стандартизируют свои требования к качеству, что ведёт к усилению процессов концентрации посредством слияний и поглощений. В результате постепенно формируется конфигурация отрасли, в которой остаётся, с одной стороны, небольшое число крупных «глобальных игроков», с другой – локальные иерархии поставщиков. Им соответствуют сетевые по форме партнёрства между производителями и поставщиками «первого уровня» в местах основного базирования производителя (например центры развития DaimlerChrysler в Зиндельфингене или BMW в Мюнхене). Ниже находится следующий уровень из производителей деталей с региональной ориентацией, но технологически и финансово привязанных к предприятию – системному интегратору, а ещё ниже – масса маленьких поставщиков запчастей, находящихся в состоянии конкуренции по издержкам и являющихся в высшей степени зависимыми. Последние дают возможность пользоваться преимуще-

ми в издержках благодаря условиям труда в странах третьего мира, часто во вновь создаваемых регионах автомобилестроения (например, Curitiba/Brasilien, Nordmexico). Небольшое число прибыльных ниш для производителей компонентов заставляет поставщиков либо занимать зависимую позицию местного поставщика третьего уровня, либо осуществлять очень рискованные специфические инвестиции, чтобы позиционироваться в рамках глобальной сети поставщиков. Примечательно, что колоссальные затраты на присоединение к информационным системам (SCM-системы крупных производителей) также «неподъёмны» для многих малых и средних фирм, и следовательно, ставят их в сильнейшую зависимость от сильного партнёра⁶.

Свойства сетей, образованных компанией – системным интегратором, наиболее близки к характеристикам крупных вертикально интегрированных структур. Примером могут служить так называемые «региональные» или «локальные» образовательные центры в новых местах производства автомобилей, таких как Таскалуза (Tuscaloosa) в США, Айзе-

6 Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. – М.: ТЕИС, 2006. – 320 с.

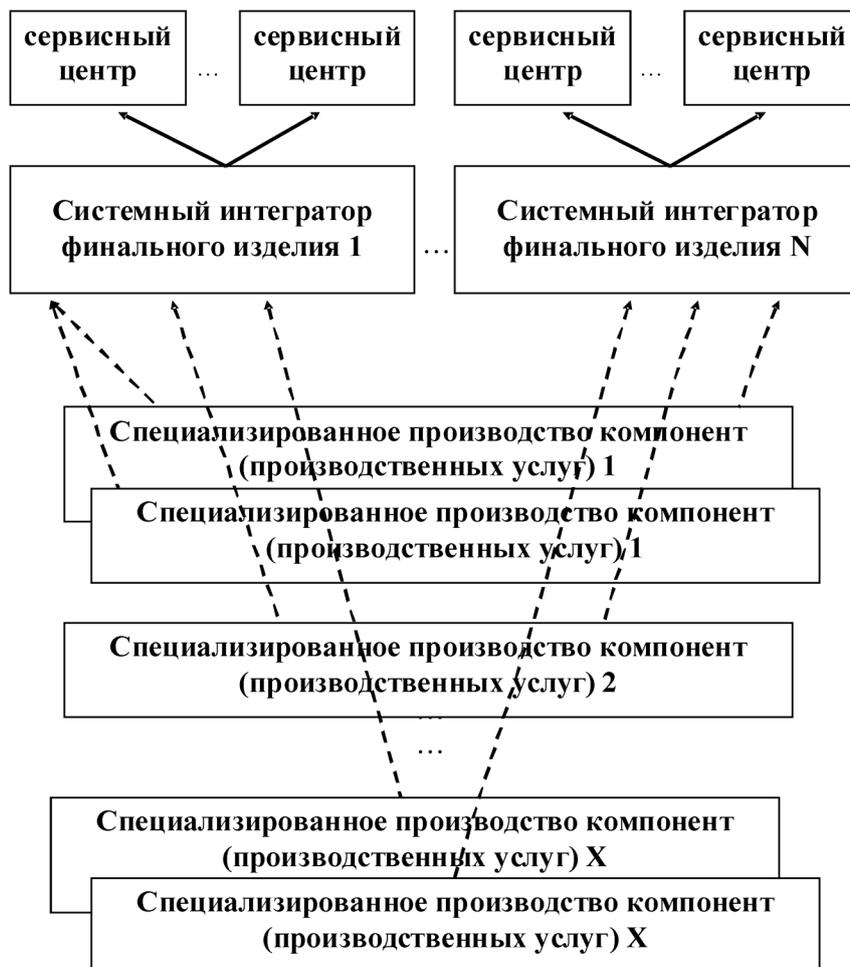


Рис. 2. Структура высокотехнологичных отраслей при использовании модели системного интегратора****

**** Ключков В.В. CALS-технологии в авиационной промышленности: организационно-экономические аспекты. – М.: МГУЛ, 2008. – 124 с.

нах (Eisenach) в Восточной Германии или Хиз де Форра (Juiz de Fora) в Бразилии.

Основной предпосылкой для распространения данной бизнес-модели в современной мировой экономике является фрагментация технологических цепочек⁷ в высоко-

технологичных отраслях экономики, которая состоит в следующем: модульная конструкция сложных инновационных товаров и изделий от-

цепей создания добавленной стоимости // Материалы международной научно-практической конференции «Управление инновациями – 2009». – М.: Институт проблем управления РАН, 2009. – С. 36-41.

⁷ Голиченко О.Г. Технологическая революция и фрагментация

крывает возможность её разработки и производства в рамках кооперации множества предприятий. Это даёт возможность сокращения себестоимости благодаря повышению масштабов выпуска и ассортимента продукции специализированных производителей. При использовании данной модели реализации инновационного потенциала структура высокотехнологичных отраслей постепенно трансформируется к виду, представленному на рис. 2.

Что касается негативных последствий такого изменения структуры предприятий и отраслей, то прежде всего обращают внимание на повышение транзакционных издержек, а также контрактных рисков. Однако развитие информационных технологий – прежде всего технологий безбумажного информационного обмена, CALS (Continuous Acquisition and Lifecycle Support, непрерывная информационная поддержка жизненного цикла) – позволяет сократить влияние негативных институциональных факторов до приемлемого уровня⁸.

8 Ключков В.В. CALS-технологии в авиационной промышленности: организационно-экономические аспекты. – М.: МГУЛ, 2008. – 124 с.

Модель стратегического партнёрства

Целью стратегического партнёрства компаний в области инновационной деятельности чаще всего является такое комбинирование ресурсов и ключевых компетенций, которое обеспечит улучшение позиции по сравнению с конкурентами, оставшимися за пределами партнёрства, доступ на новые рынки, и т. п. В результате создания стратегического партнёрства происходит разделение инвестиционных рисков, совместное пользование дорогостоящими технологиями, расширение портфеля товаров и услуг за счёт их соединения, а также осуществление инноваций и создание новых продуктов. В качестве примера можно привести крупные альянсы авиаперевозчиков, такие как Star Alliance, Sky Team, Oneworld Alliance, Qualiflyer Group или альянс Sony/Ericsson по созданию новых мобильных телефонов. При формировании стратегического партнёрства именно специфическое сочетание знаний и компетенций партнёров выступает одним из главных конкурентных преимуществ.

Вне зависимости от того, формируется стратегическое партнёрство

между двумя компаниями или большим количеством партнёров, альянсу присуща высокая степень стабильности с ограниченной внутренней конкуренцией. Кроме того, стратегический альянс часто обладает центральной управляющей единицей, которая обеспечивает фокальную координацию.

Стратегические альянсы могут обусловить глубокие изменения в структуре отраслевого рынка, что приводит, в свою очередь, к возникновению конкуренции между альянсами. Для стратегических альянсов характерно совпадение целей контрагентов только на стадии проведения предконкурентных и родовых исследований, при этом партнёры по альянсу зачастую остаются конкурентами на остальных стадиях инновационного цикла. Поэтому поведение альянсов часто характеризуется как сотрудничество конкурентов («coopetition»). Нормой для такой формы взаимосвязей является отсутствие каких-либо изменений внутри компании, направленных на упроще-

ние взаимоотношений с контрагентом, также участники альянсов не склонны к существенному инвестированию в специфические активы.

Заключение

Таким образом, в ходе проведённого анализа из всех предлагаемых бизнес-моделей реализации инновационного потенциала было установлено, что в настоящих условиях современной экономики страны из-за низкой информационной обеспеченности и открытости наиболее эффективной моделью реализации инновационного потенциала компании является модель вертикально-интегрированной компании, в которой налажен интенсивный информационный обмен и взаимное обучение между структурными единицами. Однако по мере возрастания информационной обеспеченности и открытости экономической системы в целом, модель системного интегратора становится наиболее эффективной.

Библиография

1. Воронина Л.А., Иванова Н.Е., Ратнер С.В. Виртуальный бизнес-инкубатор как форма стратегического развития инновационной деятельности региона // Экономические стратегии. – 2008. – № 7. – С. 128-134.

2. Голиченко О.Г. Технологическая революция и фрагментация цепей создания добавленной стоимости // Материалы международной научно-практической конференции «Управление инновациями – 2009». – М.: Институт проблем управления РАН, 2009. – С. 36-41.
3. Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. – М.: ИМЭМО РАН; ВШЭ, 2008. – 168 с.
4. Ключков В.В. CALS-технологии в авиационной промышленности: организационно-экономические аспекты. – М.: МГУЛ, 2008. – 124 с.
5. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Трансформация фирмы в сетевую организацию на примере экстернализации НИР // Российский журнал менеджмента. Т. 4. – 2006. – № 4. – С. 75-92.
6. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети. – М.: ТЕИС, 2006. – 320 с.
7. Hagedoorn J. Strategic Technology Partnering during the 1980s: Trends, Networks and Corporate Patterns in non-Core Technologies // Research Policy. – 1995. – No. 24. – Pp. 207-231.

Models implementing innovative potential of the company

Akinina Mariya Mikhailovna

Chief officer,

Innovation and Technological Centre "Kuban-Yug",

P.O. Box 350059, Starokubanskaya str., No. 124, Krasnodar, Russia;

e-mail: akinina_mm@mail.ru

Abstract

Successful innovation in the present-day conditions is only possible when using any form of cooperation with other economic agents (academic institutions, large innovative companies or companies and organizations with complementary expertise and resources for their commercial realization). This situation necessitates the study of different models of innovation and realization of innovative po-

tential existing in the world economic practices and proven its success for further adaptation and use by the Russian innovation-active enterprises. In this paper we investigate some basic business models for realizing the innovative potential of the company: a full-service vertically-integrated enterprise, an outsourcing research model, a model of externalization of R&D function, a model of system integrator, a model of strategic partnership.

The partnership in research and development is the only appropriate response to the challenges of today's economic reality that requires constant acceleration of the innovation process. This requirement is declared by the fact that under constraint of competition firms are forced to constantly improve their knowledge and increasingly turn to knowledge outside their core competencies.

Keywords

Innovation, cooperation, business model innovation potential.

References

1. Golichenko, O.G. (2009), "Technological revolution and fragmentation of value chains", *Materials of international scientific-practical conference "Innovation Management – 2009"* ["Tekhnologicheskaya revolyutsiya i fragmentatsiya tsepei sozdaniya dobavlennoi stoimosti"], *Materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii "Upravlenie innovatsiyami – 2009"*], Institut problem upravleniya RAN, Moscow, pp. 36-41.
2. Hagedoorn, J. (1995), "Strategic Technology Partnering during the 1980s: Trends, Networks and Corporate Patterns in non-Core Technologies", *Research Policy*, No. 24, pp. 207-231.
3. *Innovative Development – a modernizing basis of the Russian economy: The national report* [*Innovatsionnoe razvitie – osnova modernizatsii ekonomiki Rossii: Natsional'nyi doklad*], IMEMO RAN; VShE, Moscow, 2008, 168 p.
4. Klochkov, V.V. (2008), *CALS-technologies in the aviation industry: organizational and economic aspects* [*CALS-tekhnologii v aviatsionnoi promyshlennosti: organizatsionno-ekonomicheskie aspekty*], MGUL, Moscow, 124 p.
5. Sheresheva, M.Yu. (2006), *Inter-firm networks* [*Mezhfirmennye seti*], TEIS, Moscow, 320 p.

6. Tret'yak, O.A., Rummyantseva, M.N. (2006), "The transformation of the company in network organization by the example of the R&D externalization" ["Transformatsiya firmy v setevuyu organizatsiyu na primere eksternalizatsii NIR"], *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*. T.4, No. 4, pp. 75-92.
7. Voronina, L.A., Ivanova, N.E., Ratner, S.V. (2008), "Virtual business incubator as a form of strategic development of innovative activity in the region" ["Virtual'nyi biznes-inkubator kak forma strategicheskogo razvitiya innovatsionnoi deyatel'nosti regiona"], *Ekonomicheskie strategii*, No. 7, pp. 128-134.