

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет экономики и права

О.В. Чистякова

**ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Иркутск
Издательство БГУЭП
2011

УДК 339.137
ББК 65.29
Ч68

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты д-р экон. наук, проф. В.И. Самаруха
д-р экон. наук, проф. В.Г. Беломестнов

Печатается при финансовой поддержке проекта ФБ-10 «Теоретические аспекты стратегического управления социально-экономическим развитием Сибирского региона при переходе на инновационную модель экономики», выполняемого в рамках АВЦП «Развитие научного потенциала высшей школы (2010–2011 гг.)».

Чистякова О.В.

Ч68 Инновационные аспекты повышения конкурентоспособности предпринимательских структур / О.В. Чистякова. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2011. — 204 с.

ISBN 978–5–7253–2391–7

Рассматриваются инновационные аспекты повышения конкурентоспособности предпринимательских структур. Обосновываются теоретико-методологические основы повышения конкурентоспособности предпринимательских структур. Особое внимание уделяется повышению конкурентоспособности корпоративных предпринимательских структур за счет развития интрапренерства. Рассматриваются особенности формирования системы инфраструктурного обеспечения инновационной предпринимательской деятельности, а также влияние на развитие инновационного предпринимательства венчурного капитала и бизнес-ангелов.

Для преподавателей, студентов, аспирантов, предпринимателей, а также для всех, интересующихся данными проблемами.

ББК 65.29

ISBN 978–5–7253–2391–7

© Чистякова О.В., 2011

© Издательство БГУЭП, 2011

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. Теоретико-методологические основы повышения конкурентоспособности предпринимательских структур.....	8
1.1. Формы современной конкуренции и их влияние на деятельность предпринимательских структур	8
1.2. Понятие конкурентоспособности предпринимательских структур	26
1.3. Современные подходы к определению конкурентоспособности предпринимательских структур	36
1.4. Направления повышения конкурентоспособности предпринимательских структур	46
1.5. Влияние инновационных процессов на конкурентоспособность предпринимательских структур	54
2. Повышение конкурентоспособности корпоративных предпринимательских структур путем развития интрапренерства	66
2.1. Предпосылки возникновения интрапренерства	66
2.2. Сущностные аспекты интрапренерства	71
2.3. Современные тенденции развития интрапренерства...	82
2.4. Методические основы формирования и внедрения системы интрапренерства на российских предприятиях	86
2.5. Развитие интрапренерства на индивидуально-личностном уровне	97
2.6. Развитие интрапренерства на групповом уровне	105
2.7. Организационные аспекты взаимодействия корпорации с внутренними венчурами и спинаутами	113
2.8. Формирование системы стратегического управления в корпорации	121

2.9. Развитие интрапренерства на стратегическом уровне ...	131
2.10. Внедрение интрапренерства как способ децентрализации управления корпорацией	139
3. Роль государства и инфраструктурных образований в повышении конкурентоспособности предпринимательских структур	145
3.1. Основные аспекты государственного регулирования деятельности предпринимательских структур	145
3.2. Современные тенденции развития инновационной инфраструктуры как фактора поддержки инновационного бизнеса и повышения конкурентоспособности предпринимательских структур	158
3.3. Венчурный капитал и его влияние на развитие инновационного предпринимательства	181
3.4. Тенденции развития неформального рынка венчурного капитала: бизнес-ангелов	191
Список использованной литературы.....	198

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность выступает сегодня важнейшим фактором обеспечения безопасности предпринимательских структур. При этом ставится задача достижения такого уровня конкурентоспособности, который бы обеспечил прибыльность и устойчивость организации в долгосрочном аспекте.

Глобализация экономики, возрастание роли знаний приводят к тому, что важнейшим фактором повышения конкурентоспособности предпринимательских структур является внедрение инноваций.

В современных условиях в России стоит проблема активизации бизнеса и повышения его конкурентоспособности. Развитие бизнеса, на наш взгляд, целесообразно вести в двух направлениях. С одной стороны следует развивать малый бизнес, создавая инфраструктуру его поддержки, в том числе бизнес-центры, инновационные центры, бизнес-инкубаторы, технопарки и др. С другой стороны, нужно развивать крупный бизнес, в том числе путем внедрения внутрифирменного предпринимательства — интрапренерства, создавая внутренние венчуры и спинауты.

Интрапренерство призвано реализовать в деятельности крупного бизнеса преимущества, присущие малым предприятиям, в том числе гибкость, инновационность, мобильность и др. В этой связи, внутрифирменное предпринимательство сегодня вызывает повышенный интерес у ученых и представителей бизнеса.

Кроме того, сегодня следует наращивать взаимодействие крупного бизнеса с малыми компаниями, отдавая на аутсорсинг определенные работы, а также взаимодействуя с венчурными предприятиями, доводя их разработки до соответствующего уровня и продвигая на рынок.

В современной экономике развитых стран венчурный бизнес занимает важное место и играет значительную роль в обеспечении продвижения экономики по пути инновационного роста. Благодаря венчурному бизнесу в производствен-

ный оборот вовлекаются принципиально новые продукты и технологии, он существенно содействует реализации многочисленных новых научных и рационализаторских идей, которые в противном случае оставались бы невостребованными. Венчурный бизнес содействует росту занятости в передовых отраслях экономики, создавая новые рабочие места для персонала высокой квалификации.

Инновационный путь развития заставляет искать новые подходы к реализации научно-технического и инновационного потенциала регионов России. В значительной степени решение данной проблемы зависит от возможности и умения использовать современные финансовые инструменты и механизмы для привлечения инвестиций в высокотехнологическую сферу экономики. В связи с этим нетрадиционные для российской экономики источники финансирования, к числу которых следует отнести венчурный капитал, а также бизнес-ангелов, начинают обращать на себя все большее внимание.

Проекты, связанные с внедрением инновационных технологий, финансированием научных исследований и разработок, как правило, характеризуются достаточно высокой степенью риска — вложенные в них средства могут принести значительную прибыль, но могут и не окупиться, если идея окажется ошибочной или не будет доведена до стадии коммерческой реализации. В связи с этим возрастает роль венчурного финансирования как инструмента инвестирования в рискованные проекты. Венчурное финансирование является одним из наиболее перспективных путей реализации высокорисковых наукоемких инновационных проектов.

В этой связи в первой главе монографии излагаются теоретико-методологические основы повышения конкурентоспособности предпринимательских структур, в том числе формы современной конкуренции и их влияние на деятельность предпринимательских структур, основные подходы и трактовки конкурентоспособности и направления ее повышения. Особое влияние уделяется влиянию на конкурентоспособность инновационных процессов.

Во второй главе обосновывается повышение конкурентоспособности корпоративных предпринимательских

структур путем развития интрапренерства. Рассматриваются предпосылки возникновения, сущностные аспекты и современные тенденции развития интрапренерства.

Представляют интерес, разработанные методические основы формирования и внедрения системы интрапренерства на российских предприятиях. В работе рассматриваются особенности развития интрапренерства на индивидуально-личностном, групповом и стратегическом уровнях.

Особый интерес представляют, рассмотренные в монографии, организационные аспекты взаимодействия корпорации с внутренними венчурами и спинаутами.

В работе также рассматривается внедрение интрапренерства как возможный способ децентрализации управления корпорацией.

В третьей главе монографии обосновывается необходимость формирования системы инфраструктурного обеспечения инновационной предпринимательской деятельности. Рассматриваются основные аспекты государственного регулирования деятельности предпринимательских структур в России и за рубежом. Анализируются современные тенденции развития инновационной инфраструктуры как фактора поддержки инновационного бизнеса, в том числе развитие бизнес-инкубаторов, технопарков и особых экономических зон.

Особое внимание в монографии уделяется развитию инновационного предпринимательства за счет венчурного капитала и бизнес-ангелов.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

1.1. Формы современной конкуренции и их влияние на деятельность предпринимательских структур

Согласно определению известных американских ученых Р. Хизрича и М. Питерса «предпринимательство — это процесс создания чего-то нового, обладающего ценностью; процесс, поглощающий время и силы, предполагающий принятие на себя финансовой, моральной и социальной ответственности; процесс, приносящий денежный доход и личное удовлетворение достигнутым»¹. Данное определение предпринимательства охватывает все стороны предпринимательского процесса, а именно инновационность, рискованность и результат.

По нашему мнению под предпринимательством следует понимать стиль ведения хозяйственной деятельности, основанный на творчестве, новаторстве, риске, инициативе, постоянном поиске новых возможностей с целью получения прибыли, а также самореализации личности. Последний аспект, на наш взгляд, особо важен, поскольку чаще всего выделяют материальный аспект предпринимательской деятельности — получение прибыли.

Термины «предпринимательство» и «бизнес» часто употребляются как синонимы. Терминологическое отличие бизнеса и предпринимательства, по мнению А.Н. Асаула, заключается в том, что «бизнес для своей деятельности использует нарушение рыночного равновесия, вызванного предпринимательством»². Таким образом, предпринима-

¹ Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. М., 1992.

² Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А. и др. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / под ред. А.Н. Асаула. СПб., 2008. С. 35.

тельство отличается от бизнеса только одним существенным свойством — новаторством, приводящим к нарушению рыночного равновесия.

Предпринимательство в широком смысле, в отличие от бизнеса, встречается значительно реже. По мнению Й. Шумпетера «Предприниматель, остающийся таковым на протяжении десятилетий, встречается также редко, как и коммерсант, который никогда в обычной жизни не бывал хоть немного предпринимателем»³.

По мнению Ф. Хайека, бизнес как сумма стихийных процессов значительно шире предпринимательства, равнозначного, по его мнению, любой другой профессии⁴.

В обиходе обычно допускается равнозначность толкования этих терминов, поскольку термин «предпринимательство» в узком смысле соответствует термину «бизнес» в широком смысле этого слова.

На наш взгляд малый и средний бизнес, наряду с крупным, являются конкретными формами, через которые реализуется предпринимательская функция. В этой связи, организации малого, среднего и крупного бизнеса, функционирующие на принципах предпринимательства, будем рассматривать как предпринимательские структуры.

Конкуренция является важнейшим фактором, влияющим на функционирование предпринимательских структур. Изначально слово «конкуренция» возникло от латинского *concurrere*, что в переводе означает «сталкиваться». С.И. Ожегов трактует конкуренцию как соперничество, борьбу за достижение больших выгод, преимуществ⁵.

В экономической науке существуют различные подходы к изучению и трактовке конкуренции: поведенческий, структурно-функциональный, инновационный, социально-экономический, институциональный.

³ Шумпетер Й. Теория экономического развития. М., 1982. С. 174.

⁴ Хайек Ф. Цены и производство. Челябинск, 2008.

⁵ Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. 4- изд., доп. М., 1999.

В классической экономической теории был принят поведенческий подход, согласно которому конкуренцию интерпретировалась как честное соперничество за наиболее выгодные условия реализации товаров. При этом А. Смит, Д. Рикардо и др. установили связь между конкуренцией и существующими на рынке спросом и предложением, определяя цены основным инструментом конкурентной борьбы.

А. Смит определил роль конкуренции в разрешении противоречий между экономическими интересами участников рынка, применив принцип «невидимой руки» в регулировании рынка⁶.

Таким образом, в классической экономической теории конкуренция рассматривалась как фактор, способствующий развитию рыночных отношений, имеющих стихийную природу, как нечто естественно регулируемое и не требующее вмешательства государства.

К. Маркс раскрывал сущность конкуренции через понимание ее связи с капиталом и эффективной экономической деятельностью субъектов. По его мнению, анализ конкуренции возможен лишь после того, как установлена природа капитала. «Конкуренция капиталов в различных отраслях производства создает цену производства, которая выравнивает нормы прибыли различных отраслей»⁷.

Таким образом, К. Маркс заложил основы понимания конкуренции как закономерности функционирования рынка и объяснил механизм действия внутриотраслевой конкуренции через закон снижения нормы прибыли.

Неоклассическое направление развития экономической теории основывалось на структурно-функциональном подходе к анализу конкуренции. Маржиналисты Е. Бем-Баверк, Ф. Визер, К. Менгер и др. рассматривали конкуренцию как борьбу за получение редких экономических благ, а также за деньги потребителей.

⁶ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: пер. с англ. М., 1962. С. 236.

⁷ Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. М., 1955. Т. 4. С. 167.

Л. Вальрас, А. Маршалл и другие экономисты, разрабатывавшие теорию равновесия, исследовали модель совершенной конкуренции, которая характеризовалась большим числом независимых друг от друга продавцов и покупателей, отсутствием барьеров входа на рынок и возможности оказывать продолжительное влияние на рыночные цены.

Таким образом, неоклассики исследовали совершенную конкуренцию и монополию как полностью противоположные рыночные ситуации. По их мнению, наличие конкуренции свидетельствует о более полном удовлетворении постоянно возрастающих общественных потребностей путем эффективного распределения и использования ограниченных производственных ресурсов.

Однако, переход от свободной конкуренции к доминированию монополий и развитие тенденций регулирования экономических процессов, привели к пересмотру взглядов неоклассиков. Свой вклад в этот процесс внесли Э. Чемберлин, Дж. Робинсон и др.

Э. Чемберлин предложил теорию монополистической конкуренции, в которой обосновал идею синтеза конкуренции и монополии⁸. Он обосновал теорию не только ценовых форм конкурентной борьбы, но и раскрыл неценовые, среди которых — дифференциация продукции, повышение качества производимого продукта, реклама, стимулирующая сбыт, повышение репутации фирмы.

Дж. Робинсон трактовала конкуренцию как негативный фактор, затрудняющий и препятствующий действию рыночного механизма. Вследствие чего, она признавала необходимость государственного регулирования⁹.

Таким образом, при структурном подходе к конкуренции акцент был сделан на формах и способах борьбы, а также на анализе взаимосвязи самой структуры рынка и условий, в которых функционирует фирма. К. Макконел, С. Брю,

⁸ Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции. М., 1996. С. 257.

⁹ Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер. с англ. М., 1986.

С. Фишер, продолжатели неоклассических тенденций также использовали структурный подход в отношении анализа конкуренции, обозначив четыре основных типа рыночной ситуации: совершенной конкуренции и несовершенной конкуренции, представленной чистой монополией, олигополией и монополистической конкуренцией.

Функционально-инновационный подход к исследованию конкуренции связан с именем австрийского экономиста Й. Шумпетера¹⁰. Его вклад в теорию конкуренции состоит в определении связей конкуренции с другими экономическими процессами, в том числе с научно-техническим прогрессом и развитием производительных сил. Он подчеркивает, что конкуренция динамична, поскольку совершенствование производства есть непрерывный процесс. Нововведения определяют возможность изменения не только технологии производства и, как результат, производимую продукцию, и, как результат, производимую продукцию, но и саму экономическую среду, воздействуя на взаимоотношения производителей, структуру спроса, условия формирования издержек и цен. Таким образом, через категорию нововведений Й. Шумпетер углубил понимание конкуренции как закономерного рыночного процесса.

Инновационно-эволюционный характер конкуренции отражен в трудах Ф. Хайека, который связал конкуренцию с понятием «информация». Он характеризует конкуренцию как процедуру открытия конкретных фактов, рассеянного в обществе знания о предпочтениях потребителей и технологических возможностях производителей. Хайек рассматривает конкуренцию как процесс, в ходе которого ведется активный поиск неиспользованных возможностей для общества, доступных всем¹¹. Данный конкурентный процесс вынуждает хозяйствующих субъектов адаптироваться к изменяющимся условиям, эффективно использовать новые,

¹⁰ Шумпетер Й. Теория экономического развития.

¹¹ Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. М., 2000. С. 102.

до сих пор не известные им данные о предпочтениях, ресурсах и технологиях.

При анализе рыночной конкуренции Ф. Хайек, с одной стороны, выступает продолжателем линии Й. Шумпетера, с другой, является автором концепции институциональной метаконкуренции.

По мнению Ф. Хайека «конкуренция по своей природе есть динамический процесс, неотъемлемые особенности которого отбрасываются допущениями, лежащими в основании статического анализа»¹².

Существенный вклад в развитие теории конкуренции внес американский экономист М. Портер¹³. Он выделил пять основных сил конкуренции: угрозу появления новых конкурентов; угрозу появления товаров и услуг — субституттов; способность поставщиков комплектовать товары (изделия) торговаться; способность покупателей торговаться; соперничество уже имеющихся конкурентов между собой. Пять сил конкуренции, обозначенные Портером, определяют прибыльность отрасли через влияние на цены товаров, расходы по их производству, размеры капитальных вложений, необходимых для того, чтобы конкурировать в данной отрасли. Он отмечает, что чем интенсивнее конкуренция, тем ниже прибыль, получаемая фирмами в пределах отрасли.

М. Портер определил, что конкуренция носит глобальный характер, при этом конкурируют не экономики стран, а отдельные фирмы. В основе конкуренции лежит возможность, появляющаяся у одной или нескольких фирм, наиболее полно или лучшим образом удовлетворить потребительский спрос. С точки зрения Портера, выдержать рыночную конкуренцию могут лишь те фирмы, которые имеют конкурентное преимущество, позволяющее получить прибыль выше средней. Он акцентирует внимание на ценности конкурентных преимуществ высшего порядка, которые практически невозможно скопировать конкурентам, в том числе:

¹² Хайек Ф. Смысл конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 3 (15). С. 20.

¹³ Портер М. Международная конкуренция: пер с англ. М., 1993.

репутация фирмы, запатентованная технология производства, дифференциация на основе уникальности товаров, тесные связи с поставщиками и потребителями. Динамика конкурентной борьбы, по мнению М. Портера обеспечивается постоянным развитием, углублением и закреплением конкурентных преимуществ.

По мнению Ю.Б. Рубина, современные подходы к теории предпринимательства, теоретические концепции маркетинга и маркетингового позиционирования, стратегического менеджмента и конкуренции содержат иные углы зрения на конкуренцию, по сравнению с теми, которые развивают в трудах по общей экономической теории¹⁴. Управленческие, предпринимательские, маркетинговые подходы к изучению феномена конкуренции опираются на потребности в практической ориентации исследований, которые могли бы обогащать участников рынка рекомендациями, разработками и консалтинговыми предложениями. Мы полностью согласны с данным подходом.

Поведенческая или деятельная конкуренция отражает совокупность конфликтных форм воздействия субъектов предпринимательства и иных участников рынка на соперников или противодействия встречным угрозам. При структурном подходе конкуренция как объект исследования из деятельностного феномена, по сути, превращается в структурный феномен (или феномен состояния), привлекающий внимание ученых не только своей внутренней механикой, ролью в установлении рыночных пропорций и микроэкономическими последствиями.

В рамках такого понимания конкуренция рассматривается как определенное рыночное состояние и в этом значении — как ценообразующий фактор, предпосылка определенной модели ценообразования, которая может тяготеть к рынку совершенной конкуренции, несовершенной конкуренции, олигополистическому или же монопольному рынку.

¹⁴ Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 39.

Структурная интерпретация конкуренции выглядит вполне естественной, поскольку любые действия взаимно соперничающих участников рынка теоретически все равно приводят не только к победе одного соперника над другим, но и приводят рынок к какому-либо из равновозможных состояний.

При этом, по мнению А.Ю. Юданова, «в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности или невозможности влияния фирмы на общий уровень цен на рынке»¹⁵.

Ю.И. Коробов отмечает, что не соперничество в установлении цены, а отсутствие возможности влиять на цену является ключевым моментом рассматриваемой трактовки понятия конкуренции¹⁶. По его мнению, это взгляд не со стороны поведения субъектов рынка, а со стороны структуры связей между субъектами — структуры рынка, в конечном счете, определяющей их поведение.

По мнению А.Ю. Юданова, позиции сторонников структурного толкования настолько сильны, что сам термин «конкуренция» («competition») чаще всего используется именно в структурном понимании. Если же нужно подчеркнуть поведенческую сторону конкуренции, нередко используется термин «соперничество» («rivalry»).

Таким образом, в современном понимании термин «соперничество» относится к действительному поведению, тогда как термин «конкуренция» относится к определяющей структуре рынка модели, используемой для предсказания поведения на определенной рынке. Однако, термин соперничество не получил широкого распространения, в этой связи, и в том и в другом случае, сегодня применяют термин конкуренция.

По мнению Ю.Б. Рубина, конкуренция — это упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе¹⁷. Она,

¹⁵ Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М., 2001. С. 31.

¹⁶ Коробов Ю.И. Теория и практика конкуренции. Саратов, 1996.

¹⁷ Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции. С. 50.

несомненно, является признаком определенного состояния рынков и критерием оценки баланса сил участников этих рынков, а также устойчивости мер антимонопольного регулирования рынков со стороны антимонопольных органов. При этом, оценивая состояние конкуренции на рынке нельзя забывать о самих субъектах конкуренции, действия которых приводят к тому или иному состоянию рынка. Конкуренция обнаруживает действенность лишь посредством результатов, приносящих выгоду и являющихся полезными для совокупности сторон, интересы которых представлены на рынке.

По мнению Ю.В. Таранухи, «конкуренция — динамический процесс, ..., однако, ограничиться только констатацией самого факта присутствия динамики в конкуренции нельзя. Когда речь идет о конкуренции, следует четко осознавать, что она реализуется не отвлеченно, а действует в рамках определенной хозяйственной системы, причем как ее элемент. Поэтому вопрос о ее природе должен четко увязываться с закономерностями развития хозяйственной деятельности, а само возникновение конкуренции рассматриваться как следствие этого развития»¹⁸.

И.А. Спиридонов характеризует конкуренцию как экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли¹⁹.

Р.А. Фатхутдинов считает, что конкуренция — это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке²⁰.

¹⁸ Тарануха Ю.В. К вопросу об универсальной или единой теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 6 (924). С. 84.

¹⁹ Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учеб. пособие. М., 1997.

²⁰ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2008.

Нужно отметить, что современная конкуренция обладает рядом специфических признаков, в том числе:

- определяющую роль в развитии конкуренции играют рыночные сопоставления;
- конкуренция предполагает многообразие и открытость конкурентных полей в условиях насыщенного и дифференцированного рынка;
- конкуренция основывается на наличии у субъектов бизнеса абсолютного и относительного делового суверенитета;
- предполагается достижение консенсуса конкуренции и интеграции;
- конкуренция носит многоуровневый характер;
- конкуренция предполагает взаимную зависимость субъектов бизнеса.

Остановимся на них подробнее. Прежде всего, в развитии конкуренции определяющую роль играют рыночные сопоставления. Необходимо отметить, что рынок является сферой непосредственного конфликтного столкновения интересов конкурирующих субъектов бизнеса, т.е. он является ареной конкурентного соперничества.

Обретение и сохранение предпринимательской структурой конкурентных преимуществ по сравнению с соперниками, ее успехи или неудачи на рынке имеют решающее значение для оценки степени значимости и перспективности соперничества. Выявление конкурентных преимуществ субъектов бизнеса путем рыночных сопоставлений имеет определяющее значение для характеристики различных форм конкуренции в современной системе бизнеса.

Современная конкуренция предполагает сочетание многообразия и открытости конкурентных полей в условиях насыщенного и дифференцированного рынка. Если рассматривать рынок как главную арену конкурентной борьбы, то конкурентное поле представляет собой его отдельную часть, на которой соперники сталкиваются друг с другом.

Современная конкуренция осуществляется на многообразных конкурентных полях. Открытость конкурентных полей предполагает отсутствие каких-либо ограничений по составу соперников и по перечню способов применения инс-

трументов легального соперничества, а также возможность свободного выбора предпринимательской структурой любой легальной формы соперничества либо уклонения от соперничества. Открытость полей рассматривается в условиях насыщенности и дифференцированности рынков товаров и услуг.

Насыщенным признается рынок или его сектор в том случае, когда отсутствует дефицит и платежеспособный спрос основных групп потребителей обязательно находит предложение товаров и услуг. В условиях насыщенности рынков предпринимательские структуры не имеют возможности изначально выдвигать целевые установки на выбор поля конкуренции без учета интересов внешнего окружения. Поскольку данные интересы постоянно изменяются, то складывается тенденция открытости рынков и самих конкурентных полей.

Необходимость обеспечения предпринимательским структурам возможности соперничества усиливается благодаря дифференцированности рынков товаров и услуг. Дифференциация рынков является следствием дифференциации товаров (услуг) в сфере непосредственного предложения этих товаров. В свою очередь, дифференциация товаров выступает как реакция на повышение потребностей потребителя, в связи с чем наблюдается разнообразие видов выпускаемой продукции и, соответственно, конкуренция их производителей.

Таким образом, открытость рынков базируется на отсутствии ограничений для отдельных предпринимательских структур по их вхождению на тот или иной его сегмент или сектор. Однако, открытость конкурентных полей сегодня может быть определена лишь как тенденция, поскольку интеграционные процессы полностью не исключают пока существования отдельных легальных ограничений открытости рынков.

Еще одним признаком современной конкуренции является наличие у предпринимательских структур абсолютного и относительного делового суверенитета. Суверенитет предпринимательских структур является обязательным условием становления их как полноценных участников кон-

курентных отношений. Только суверенный предприниматель может быть в состоянии сформировать внутри своего окружения представление о собственной потребительской, функциональной и общественной ценности, развить и продемонстрировать конкурентные преимущества, а также дать своевременный и достойный отпор соперникам. Решение о том, вступить ли в борьбу или же уклониться от нее, каждый субъект бизнеса принимает самостоятельно.

Кроме того, существует понятие относительного делового суверенитета, которое определяет условия сохранения субъектами бизнеса своего предпринимательского статуса в процессе постоянного соперничества с другими субъектами бизнеса. Относительно суверенными субъекты бизнеса становятся в момент вступления их во взаимные деловые отношения. Относительность данного суверенитета состоит в том, что все они оказываются взаимно суверенными, и это налагает на каждого из них обязательство не покушаться на суверенитет другого. Г. Спенсер отмечает при этом, что каждый свободен делать все что хочет, предполагая, что он не нарушает такой же свободы другого²¹.

Относительный деловой суверенитет предпринимательских структур соблюдается и реализуется в тех случаях, когда их действия в отношении прямых, условно-прямых соперников и других представителей внешней среды осуществляются в пределах правового пространства.

В процессе конкуренции каждый из конкурентов стремится обеспечить, с одной стороны победу над более слабыми противниками, а, с другой — успешную защиту от более сильных противников, в том числе и тех, наличие которых не представляется в настоящий момент очевидным. В этой связи возникает необходимость в выработке общих правил игры. Именно по этой причине одним из важнейших признаков современной конкуренции стала практика антимонопольного регулирования рынков товаров и услуг.

²¹ Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.newlibrary.ru/download/spenser_gerbert/opyty_nauchnye_politicheskie_i_filosofskie__1-3.html.

Регулирование конкуренции центром подчинено главной задаче — недопущению монополизации рынка отдельными предпринимательскими структурами.

Современная конкуренция предполагает достижение консенсуса конкуренции и интеграции. Соотношение конкуренции и интеграции отражает действие двух противоположных, но дополняющих друг друга тенденций в функционировании и развитии современной системы бизнеса. При этом конкуренция предполагает разъединение субъектов бизнеса, интеграция — их соединение, конкуренция обнаруживает столкновение интересов субъектов бизнеса, интеграция — достижение консенсуса этих интересов.

Взаимное влияние этих двух тенденций стало одним из факторов, способствующих принятию единых правил игры для конкурентов. Во взаимном отрыве конкуренция имеет дезинтеграционный характер, а интеграция — антиконкурентный характер. Однако, в современной системе бизнеса конкуренция и интеграция не существуют в отрыве друг от друга.

Следующим признаком современной конкуренции является ее многоуровневый характер. При этом можно выделить международную, национальную и локальную формы конкуренции.

Фирмы, выпускающие и реализующие продукцию и услуги, которые в процессе рыночных сопоставлений признаются потребителями различных стран, относятся к типу международных конкурентов. Фирмы, выпускающие продукцию, которая не признается потребителем ценной на международном рынке, но соответствует ожиданиям отечественных потребителей, относятся к типу конкурентов на национальном рынке. Фирмы, выпускающую продукцию, которая подходит для отдельных групп потребителей, проживающих в регионах страны, относятся к типу локальных конкурентов.

Многоуровневый характер конкуренции состоит в том, что каждый из субъектов бизнеса, начав свою деятельность, сразу же оказывается под воздействием конкурентов, в число которых входят и местные соперники, и отраслевые лидеры национального и мирового бизнеса. Его деятельность регули-

руется одновременно международными правовыми нормами, национальным законодательством и местными правилами.

При этом локальный конкурент всегда оценивается не только своим местным деловым и общественным окружением, но и на национальном рынке, элементом которого выступает местный рынок. Всякий локальный рынок всегда является частью национальной экономики, он интегрирован в национальную экономику как единую систему. Поэтому каждая предпринимательская структура воспринимается как составная часть национальной системы бизнеса, хотя фактически ее могут признавать лишь на каком-либо узком специализированном местном рынке товаров и услуг.

Кроме того, предпринимательская структура может превратиться и в фактического международного конкурента в том случае, если потребительская, функциональная или общественная ценность ее деятельности получают признание за пределами того или иного национального государства. Вместе с тем, в условиях глобализации рынков, деятельность каждого локального конкурента, не ставящего перед собой масштабных задач по экспансии за рубеж, может также рассматриваться как составная часть международной системы бизнеса.

Еще одним признаком современной конкуренции является преобладание взаимной выгоды в ходе коммуникаций предпринимательских структур. В условиях многоуровневости конкуренции и открытости конкурентных полей преобладающей тенденцией является постоянно усиливающаяся зависимость предпринимательских структур от внешнего окружения. Каждый конкурент все чаще оказывается в парадоксальном положении. С одной стороны, по мере развития потребностей и интеграции современного общества увеличиваются и возможности обеспечения выгодных условий продолжения его собственного бизнеса. С другой стороны, плодами интеграции рынков стремятся воспользоваться и другие предпринимательские структуры, которые желают попробовать свои силы и проявить себя на разнообразных полях конкуренции.

Все это приводит к формированию фактора взаимной зависимости субъектов бизнеса, который необходимо учиты-

вать каждому потенциальному участнику конкурентного соперничества.

Принцип взаимной выгоды становится определяющим для процесса налаживания устойчивых цепочек ценностей и обеспечения надежности деловых коммуникаций предпринимателей со своими конкурентами.

Далее представляет интерес изучение современных видов конкуренции. Так Ф. Котлер выделил четыре вида конкуренции, а именно конкуренцию торговых марок, отраслевую конкуренцию, формальную конкуренцию и общую конкуренцию²². Под конкуренцией торговых марок он понимает соперничество субъектов бизнеса, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам. Под отраслевой конкуренцией Котлер подразумевает соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары или группы товаров; при этом в качестве отрасли рассматривалась совокупность компаний, предлагающих потребителям либо идентичные, либо однородные товары.

Под формальной конкуренцией Ф. Котлер понимает соперничество субъектов бизнеса, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить удовлетворение одних и тех же потребностей. И, наконец, в качестве общей конкуренции он рассматривает соперничество всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса независимо от их отраслевой принадлежности за деньги потребителей.

Представляет интерес классификация видов конкуренции, предложенная Ю.Б. Рубинным²³. По его мнению, следует выделять продуктовую, межпродуктовую, отраслевую и межотраслевую конкуренцию.

При этом под продуктовой (монопродуктовой) конкуренцией следует понимать соперничество субъектов предпринимательского бизнеса вокруг идентичных продуктов

²² Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. СПб., 2005.

²³ Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М., 2010.

деловой деятельности, созданных из однородного сырья с помощью однородной технологии. На современном рынке можно найти множество примеров продуктовой конкуренции — от соперничества автомобильных компаний до столкновения владельцев небольших закусочных, сосредоточенных в одном районе.

Именно продуктовая конкуренция, по мнению Ю.Б. Рубина, обычно рассматривается в качестве типичного случая конкурентного соперничества, в частности, с использованием ценовых методов. Столкновение субъектов бизнеса, создающих и реализующих идентичную продукцию (услуги), является наиболее простым направлением конкурентных действий для большого числа компаний, особенно фирм новичков, делающих первые шаги по освоению рынка.

Межпродуктовая конкуренция представляет собой столкновение на одном и том же секторе рынка компаний, вышедших из недр различных отраслей. Она наиболее характерна для развивающихся рынков, на которые выходят предпринимательские структуры, которые не боятся диверсификации деятельности внутри своей отрасли с выходом на новые рынки товаров и услуг. Таким образом, потребители и партнеры конкурирующих на межпродуктовой основе субъектов бизнеса имеют возможность осуществить выбор нужной им продукции (услуг) из широкого многообразия, а сами субъекты бизнеса практически не сталкиваются с барьерами, затрудняющими им выход на новый рынок.

Любые виды конкурентных действий в рамках межпродуктовой конкуренции сочетаются и учитываются также и участниками продуктовой конкуренции на том же секторе рынка. В итоге продуктовая и межпродуктовая конкуренция образуют общую схему соперничества предпринимательских структур внутри рыночного сектора.

Под отраслевой конкуренцией Ю.Б. Рубин предлагает рассматривать соперничество предпринимательских фирм, применяющих одинаковую технологию и одинаковое сырье при условии, что данное сырье и технологии используются для производства однородной, но неидентичной продукции. Объектами отраслевой конкуренции выступают товары и ус-

луги, создаваемые внутри одноименной отрасли. Таковыми являются, например, грузовые и легковые автомобили, музыкальные CD диски и учебные или игровые CD ромы и др.

Межотраслевая конкуренция, в противоположность отраслевой и межпродуктовой, предполагает соперничество предпринимательских фирм, результаты деятельности которых неоднородны и неидентичны. Ю.Б Рубин. выделяет два типа межотраслевой конкуренции. К первому относится соперничество предпринимательских фирм, связанных между собой цепочкой ценностей. Данный вид соперничества может быть обусловлен стремлением повысить конкурентоспособность партнера (партнеров) по сделке вследствие оказания на него конкурентного давления или стремлением создать себе дополнительные гарантии стабильности путем самостоятельного проникновения в отрасль, представленную партнером по сделке. Данное проникновение может осуществляться с согласия или без согласования с партнером с целью повышения собственной конкурентоспособности путем внедрения в отрасль, представленную контрагентом.

Второй тип межотраслевой конкуренции состоит в одновременном соперничестве всех субъектов предпринимательского бизнеса за внимание потребителей и их финансовые средства. Стремление привлечь внимание потребителей и контрагентов приобретает характер конкуренции потому, что его целью всегда выступает относительно ограниченный платежеспособный спрос. Потребители и потенциальные контрагенты вынуждены в данных условиях выстраивать не только иерархию предпочтений торговых марок, но и собственных потребностей.

В данном типе конкуренции принимают участие все без исключения субъекты бизнеса. Осознанная межотраслевая конкуренция осуществляется на всех типах открытых рынков, безотносительно к уровню их насыщения, и отличается плюрализмом видов конкурентных действий.

Участники продуктовой, межпродуктовой и отраслевой конкуренции могут быть определены как прямые взаимные конкуренты. Прямые конкуренты стремятся к признанию своих конкурентных преимуществ клиентами и контрагент-

тами посредством принижения достоинств конкурентов, а также развития собственной функциональной и потребительской ценности на фоне неизменности отраслевых структур, ассортиментных групп товаров, номенклатуры выпускаемых ими товарных позиций, каналов сбыта продукции. Они также добиваются признания конкурентных преимуществ, выбрасывая на рынок товары заменители.

В качестве прямых конкурентов можно рассматривать и субъектов бизнеса, участвующих в первом типе межотраслевой конкуренции. Они вступают с соперниками в прямые деловые отношения. В отличие от других участников прямой конкуренции, они действуют, не всегда стремясь принизить достоинства конкурентов; иногда они бывают заинтересованы в возвышении этих достоинств. В этих случаях конкурентные преимущества контрагентов и партнеров таких субъектов бизнеса, отчасти используются их конкурентами.

Соперничество прямых конкурентов приводит к прогрессу отраслей экономики, внутри которых или рядом с которыми разворачивается конкурентная борьба. Борясь за достижение и поддержание конкурентных преимуществ, прямые соперники стремятся расширить свой конкурентный потенциал, а это обеспечивает развитие совокупного потенциала отрасли.

Участники межотраслевой конкуренции ведут взаимную борьбу исключительно за деньги потребителей, за возможность вхождения на этой основе в престижные цепочки ценностей и за репутацию состоятельных бизнесменов. Поэтому они определяются как взаимные условно-прямые конкуренты.

Планируя свои действия, условно-прямые конкуренты используют смещение потребительских предпочтений и платежеспособного спроса в разрезе отраслей экономики и товарных групп. Их соперничество способствует прогрессу отдельных отраслей экономики, развитие которых отражает изменение отраслевой структуры производства.

Межотраслевое соперничество субъектов предпринимательских структур опирается на изменение отраслевой структуры производства. Менее конкурентоспособные ком-

пании могут внезапно резко повысить свою потребительскую и иную ценность, если они угадают с направлениями диверсификации бизнеса. Напротив, более конкурентоспособные компании могут постепенно утратить конкурентные преимущества, если отрасль экономики, которой они придерживаются, потеряет свою потребительскую ценность.

1.2. Понятие конкурентоспособности предпринимательских структур

Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предпринимательская структура, требует от нее обеспечения определенной конкурентоспособности. В настоящее время, несмотря на значительное количество публикаций по проблемам конкурентоспособности, пока нет единой устоявшейся терминологии и системы понятий. При этом, в общем виде конкурентоспособность можно охарактеризовать, как способность организации выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам.

Рассмотрим встречающиеся в литературе определения термина конкурентоспособность. Так Ю.Б. Рубин под конкурентоспособностью фирмы понимает ее способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижения конкурентных преимуществ²⁴.

Л.Н. Качалина отмечает, что конкурентоспособность организации определяется тремя факторами: конкурентоспособностью страны и отрасли, собственным потенциалом и местом организации на мировом рынке²⁵.

По мнению Е.И. Мазилкиной и Т.Г. Паничкиной, конкурентоспособность организации — это относительная характеристика, которая выражает отличие развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей²⁶.

²⁴ Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции.

²⁵ Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. М., 2006.

²⁶ Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. М., 2007.

А.А. Чурсин под конкурентоспособностью организации понимает ее способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане²⁷.

По мнению Р.А. Фатхутдинова, конкурентоспособность — это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке и в конкретное время по достижению одной и той же цели²⁸.

Г.Я. Киперман трактует конкурентоспособность как способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности²⁹.

Н.И. Перцовский считает, что конкурентоспособность — это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка³⁰. По его мнению — это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы. В данном определении подчеркивается эффективность хозяйственной деятельности как решающий элемент конкурентоспособности организации.

В.Е. Хруцкий и И.В. Корнеева определяют конкурентоспособность как способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий

²⁷ Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью организации. М., 2006.

²⁸ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. С. 21.

²⁹ Рыночная экономика: слов. / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. М., 1993.

³⁰ Международный маркетинг: учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. М., 2001.

и услуг³¹. Достоинством данного определения является то, что они конкретизируют, что конкурентоспособность достигается на конкретных рынках в данный период времени.

В словаре маркетинга Г.Л. Азоева, П.С. Завьялова, Л.Ш. Лозовского и др. конкурентоспособность определяется как способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей³².

А.М. Яновский предлагает оценивать конкурентоспособность предприятия путем сопоставления конкретных позиций нескольких предприятий на одном и том же рынке по таким параметрам, как: технология, разрешающая способность оборудования, знания и практический опыт персонала, система управления, маркетинговая политика, имидж и коммуникации³³.

Ряд авторов в своих работах объединяют в одно понятие конкурентоспособности товара и конкурентоспособности организации. Объединение понятий конкурентоспособности товара и организации просматривается в работе Г.Н. Игольников и Е.А. Патрушева³⁴. По их мнению, следует учитывать, что покупатель не всегда знает товар какого производителя он покупает, а даже если и знает название фирмы производителя, то это название не всегда о чем-то говорит. Можно согласиться с ними, что известность, товарный знак дают конкурентные преимущества фирме, но не играют решающую роль.

³¹ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М., 2002.

³² Маркетинг: слов. / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский и др. М., 2000.

³³ Яновский А.М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики // Стандарты и качество. 1997. № 2. С. 43–44.

³⁴ Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. 1995. № 11. С. 108–111.

Европейский форум по проблемам управления определяет конкурентоспособность как реальную и потенциальную возможность фирм в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для покупателей, чем товары их конкурентов.

Конкурентоспособность предпринимательской структуры состоит в ее способности обнаруживать преимущества над соперниками, а уровень конкурентоспособности компании определяется на основе оценки динамики совокупности конкурентных преимуществ, которыми обладает данная компания.

Конкурентные преимущества — это следствие реализации элементов конкурентоспособности. Приращение конкурентных преимуществ свидетельствует о повышении уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры, сокращение числа конкурентных преимуществ — о снижении уровня конкурентоспособности, сохранение состава и объема конкурентных преимуществ — о примерном сохранении достигнутого уровня конкурентоспособности, что может рассматриваться как свидетельство относительного успеха и одновременно относительной неудачи предпринимательской структуры.

По нашему мнению, деятельность предпринимательских структур направлена на завоевание и усиление конкурентных преимуществ путем поиска инноваций, в том числе обновления продукции, технологии, организационных подходов, с целью удовлетворения явного или потенциального спроса. Таким образом, конкурентоспособность предпринимательской структуры можно рассматривать как комплексную характеристику, характеризующая ее возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды или формировать ее.

Можно выделить формальную и реальную конкурентоспособность. Под формальной конкурентоспособностью предпринимательских структур понимается способность

субъектов бизнеса заниматься избранными видами деятельности и вступать в соперничество с потенциальными конкурентами. Под реальной конкурентоспособностью предпринимательских структур понимается способность последних наращивать и не утрачивать конкурентные преимущества в процессе деловой активности и соперничества с реальными конкурентами.

Теоретически каждый их субъектов деловых отношений может стать конкурентом. Однако практически большинство из них, начав деятельность, очень быстро обнаруживает свою неконкурентоспособность. Каждый год возникает множество новых фирм и примерно такое же число компаний ежегодно закрывается. Объяснением неуспеха является отсутствие у таких компаний реальной конкурентоспособности при наличии конкурентоспособности формальной у многих из них.

Разграничение формальной и реальной конкурентоспособности предпринимательских структур важно для формирования правильного представления о фактических возможностях субъектов бизнеса.

Формальную и реальную конкурентоспособность выделяют не случайно. Внешне крупное, обладающее значительным ресурсным потенциалом и обширным штатом сотрудников предприятие может обладать низким уровнем конкурентоспособности, а то и вовсе оказаться неконкурентоспособным. Реальная конкурентоспособность предпринимательской структуры — это ее способность к достойному соперничеству с конкурентами.

Каждый из элементов реальной конкурентоспособности субъекта бизнеса, будучи реализованным в процессе деловой активности, превращается в единичную конкурентную силу или в сильную сторону данного субъекта бизнеса, с которой вынуждены считаться и которую постоянно вынуждены преодолевать его конкуренты. Например, в качестве единичной конкурентной силы субъекта предпринимательского бизнеса можно рассматривать:

- эффективную работу маркетинговых подразделений компании;

– внутреннюю организационную структуру компании, позволяющую быстро внедрять в практику инновационные бизнес-идеи;

– положительный имидж компании, использование которого позволяет обеспечить стабильность продаж традиционных и новых товаров;

– энергичные и результативные действия руководителей филиалов и представительств компании, способствующие фактическому закреплению данной компании на локальных рынках соответствующих регионов.

Интегральная конкурентная сила предпринимательских структур формируется в результате выявления совокупности их сильных сторон, что позволяет оказывать систематическое давление на противостоящих соперников в процессе деловой активности.

Не всякие элементы деятельности предпринимательской структуры, даже если она признается сильным конкурентом, могут быть отнесены к его сильным сторонам. Соотносительным понятием силы конкурентов является понятие слабости конкурентов, а, соответственно, соотносительным понятием сильной стороне конкурента является понятие слабой стороны конкурента.

Под слабостью конкурента понимается фактическое интегральное превосходство над ним со стороны соперников, отсутствие конкурентных преимуществ, что обуславливается его неумением противостоять соперникам в процессе деловой активности. Интегральная слабость конкурентов формируется их слабыми сторонами. При этом слабыми сторонами могут обладать и сильные конкуренты, а, в свою очередь, отдельные стороны интегрально слабых конкурентов могут быть признаны сильными.

Уровень конкурентоспособности предпринимательских структур может также оцениваться на секторах и сегментах различных типов рынков — локального, национального и мирового. Поэтому следует согласиться с выводом о том, что конкурентоспособность фирмы — понятие относительное: одна и та же фирма на региональном рынке может быть признана конкурентоспособной, а в рамках национального или мирового рынка — нет.

Важное значение в процессе поддержания уровня конкурентоспособности компаний, имеющих явную отраслевую или продуктовую принадлежность, имеет уровень конкурентоспособности их партнеров по цепочке ценностей. Поскольку низкий уровень конкурентоспособности компаний, представляющих в цепочке ценностей фирмы поддерживающие отрасли, может оказаться фактором понижения ее собственной конкурентоспособности.

Высокий уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры сохраняется или усиливается только в том случае, если его факторы постоянно воспроизводятся и поддерживаются.

Основные причины роста или падения уровня конкурентоспособности компании могут иметь либо пассивную, либо активную природу. Пассивную природу имеют следующие факторы снижения уровня конкурентоспособности фирмы:

- ухудшение ресурсной базы и конкурентного потенциала компании, в том числе снижение уровня квалификации кадров, ухудшение научно-технической базы, возрастание издержек производства, утрата эффективных бизнес-идей и др.;

- снижение потребителями и партнерами фирмы требовательности к результатам деятельности данной фирмы;

- технологические изменения, ведущие к возникновению непреодолимых недостатков в специализированных производственных факторах или формирующих потребность в новых видах деятельности, например, необходимость изыскания и использования нетрадиционных источников энергии, необходимость конверсии производства и др., что обуславливает необходимость межотраслевых изменений в бизнесе, а с ними — и подходов к межотраслевым сопоставлениям и оценкам.

Падение уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры может иметь частичный характер, если на фирму оказывает существенное воздействие одна из причин, имеющих пассивную природу, либо полный характер, если указанные причины оказывают на фирму

воздействие одновременно. Вместе с тем, уровень конкурентоспособности компании может полностью или частично расти, если указанные причины действуют в обратном направлении.

Факторами повышения или снижения уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры, имеющими активную природу являются конкурентные действия самой предпринимательской фирмы. Эти действия могут быть удачными и неудачными, что обязательно сказывается на уровне конкурентоспособности фирмы.

Находясь на удовлетворенческих позициях, предпринимательская структура утрачивает способность адекватно реагировать на изменения внутри своего сектора рынка и в других частях внешней среды своего бизнеса. Активные действия предпринимательских структур, нацеленные на достижение или поддержание конкурентных преимуществ, свидетельствуют о росте их конкурентоспособности.

Сравнительный анализ сильных и слабых сторон компаний конкурентов важен для выработки подходов для определения конкурентной стратегии, тактики конкурентного поведения и конкурентных ситуационных реакций. Конкурирующие между собой субъекты бизнеса могут признаваться интегрально сильными или слабыми, а между тем, сила и слабость действий компаний конкурентов всегда имеют одновременно абсолютный и относительный характер.

Абсолютный характер силы или слабости действий предпринимательских структур проявляется в перечне элементов деятельности, которые оказываются им по силам, либо не по силам. Относительный характер силы (или слабости) субъектов бизнеса проявляется в том, что каждый этих субъектов всегда обязательно действует слабее или сильнее своих конкурентов. Из относительного характера силы конкурентов вытекает необходимость постоянного усиления конкурентных действий и конкурентоспособности субъектов бизнеса. Усиление конкурентных действий фирмы состоит в повышении степени интенсивности ее взаимодействия со своим внешним окружением.

Интенсивность конкурентных действий, которое включает в себя интенсивность воздействия на конкурентов, интенсивность отражения внешних конкурентных воздействий и интенсивность противодействия.

Под интенсивностью конкурентных действий понимаются размеры усилий, прилагаемых в единицу времени соперничающими предпринимательскими структурами при реализации целевых установок на достижение конкурентных преимуществ. Поскольку в конкурентном соперничестве всегда наблюдается взаимодействие как минимум двух сторон, интенсивность конкурентных действий показывает либо на силу воздействия первого из конкурирующих субъектов бизнеса на второго, либо на силу отражения вторым субъектом бизнеса попыток воздействия на него со стороны первого. В одном случае мы говорим об интенсивности конкурентного воздействия, в другом случае — об интенсивности отражения конкурентных воздействий, т.е. интенсивности противодействия.

Разная степень интенсивности конкурентных действий, свойственная разным предпринимательским структурам, обуславливает необходимость разграничения самих конкурентных действий на преимущественно интенсивную конкуренцию и преимущественно экстенсивную конкуренцию в зависимости от размеров усилий, предпринимаемых фирмами в процессе соперничества со своим внешним окружением.

Конкуренцию субъектов бизнеса правомерно определить как экстенсивную, если она развивается на основе возрастания или сокращения числа взаимно соперничающих сторон. Необходимость действовать против более масштабного конкурентного окружения заставляет компанию прилагать большие усилия для взаимодействия с новым составом соперников.

Конкуренцию субъектов бизнеса можно определить как интенсивную, если она развивается на основе усиления степени воздействия фирмы на отдельных представителей своего внешнего окружения или усиления степени отражения внешних воздействий вне зависимости от

того, меняется или не меняется состав соперников данной фирмы.

Как правило, конкурентные действия, производимые компанией одновременно, не бывают в своей совокупности чисто экстенсивными или чисто интенсивными. Правомерно говорить о том, что конкурентные действия субъектов предпринимательского бизнеса бывают преимущественно экстенсивными, преимущественно интенсивными, либо сбалансированными интенсивно-экстенсивными.

В современных условиях можно выявить следующие основные тенденции оценки конкурентоспособности предпринимательских структур:

- конкурентоспособность одновременно является характеристикой реального и потенциально возможного состояния предпринимательских структур, отражающей текущее положение дел и предполагаемую динамику развития;

- конкурентоспособности присуще непостоянство, конкурентные преимущества, обеспечивающие конкурентоспособность предпринимательской структуры сегодня могут не быть таковыми в последующий период;

- конкурентоспособность всегда относительна, она может быть определена только среди определенных групп субъектов предпринимательской деятельности на определенных рынках;

- конкурентоспособность предпринимательской структуры всегда носит стратегический характер и отражает ее отличие от соперников применительно к длительному периоду времени;

- конкурентоспособность предпринимательских структур оценивается не только потребителем, но и конкурентами и другими заинтересованными лицами в делах субъекта предпринимательской деятельности.

Таким образом, конкурентоспособность предпринимательских структур многоуровневая и многофакторная категория. В этой связи, для анализа и оценки конкурентных позиций предпринимательских структур необходимо выделить факторы конкурентоспособности, выявить состав элементов конкурентных позиций и их взаимосвязи.

1.3. Современные подходы к определению конкурентоспособности предпринимательских структур

Реальная способность предпринимательских структур к конкуренции может быть выявлена посредством их конкурентных действий. Под конкурентными действиями понимаются действия субъектов бизнеса, направленные против различных представителей своего внешнего окружения для обеспечения себе наивысших потребительских, функциональных и общественных оценок, для создания, поддержания и развития конкурентных преимуществ, а также для обеспечения выгод.

Стремясь обязательно продать свои товары и услуги, субъекты бизнеса не могут не принимать в расчет динамику потребительских ожиданий и уровень платежеспособного спроса. Кроме того, субъекты бизнеса вынуждены исходить из того, что государство обладает возможностями влияния на них путем антимонопольного регулирования.

Действуя против прямых и условно-прямых конкурентов, субъекты бизнеса обязаны помнить, во-первых, об их способности на ответные действия, которые могут оказаться гораздо более эффективными, а во-вторых, о том, что каждому из них гарантирован абсолютный и относительный деловой суверенитет и поэтому они вполне могут привлечь государство для отстаивания своего суверенного права на конкуренцию.

Оценка реальной конкурентоспособности всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса, а также степени эффективности их конкурентных действий связана с тем, в какой степени участник деловой активности может влиять на свое внешнее окружение, в том числе и на прямых конкурентов.

Рассмотрим основные подходы к определению конкурентоспособности предпринимательских структур.

Классификацию ключевых факторов успеха (КФУ), предложенную А.А. Томпсоном-мл. и А.Дж. Стриклендом, используют при определении показателей реальной конкурентоспособности того или иного субъекта предпринима-

тельского бизнеса³⁵. По их мнению, при анализе отрасли и конкуренции следует учитывать следующие ключевые факторы ее успеха:

- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Для определения этих показателей необходимо произвести сравнительную оценку параметров функционирования предпринимательской структуры, например, возможность инноваций, наличие точек розничной торговли, большой опыт и ноу-хау, компетентность и др. с аналогичными параметрами, присущими компаниям конкурентам.

Е.П. Голубков предлагает при проведении маркетинговых исследований для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов ее результативности деятельности, в том числе: имидж, концепцию продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарную рыночную долю главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др., которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности³⁶.

По мнению французских экономистов А. Олливе, А. Дайана и Р. Урсе, предприятие должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по следующим восьми факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

³⁵ Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. М., 2003.

³⁶ Голубков Е.П. Основы маркетинга. М., 1999.

- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы — как собственные, так и заемные;
- торговля — с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности³⁷.

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности» (рис. 1).



Рис. 1. Многоугольник конкурентоспособности

³⁷ Оливье А., Дайан А., Урсе Р. Международный маркетинг. Академия рынка: маркетинг / под ред. А.Г. Худонормов. М., 1994.

Если подойти одинаково к оценке конкурентных возможностей ряда фирм, накладывая схемы друг на друга, то, по мнению авторов, можно увидеть слабые и сильные стороны одного предприятия по отношению к другому.

По мнению М. Портера конкурентоспособность определяется наличием у отрасли конкурентных преимуществ, выражающихся в возможности производить продукцию высокого качества с издержками не выше мирового уровня и поставлять ее на мировой конкурентный рынок в оптимальные сроки.

В своей работе «Международная конкуренция» М. Портер пришел к выводу, что конкурентное преимущество фирмы, как на внутреннем, так и на внешнем рынке, во многом зависит от ряда факторов, сформировавшихся в стране базирования фирмы³⁸. К основным факторам отнесены: наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистская политика правительства по отношению к отечественным фирмам, различия в практике управления фирмами.

Факторы конкурентоспособности понимаются им как одна из четырех основных детерминант конкурентного преимущества наряду со стратегией фирмы, ее структурой и конкурентами, условиями и наличием родственных или смежных предприятий отрасли и конкурирующих на рынке (рис. 2).

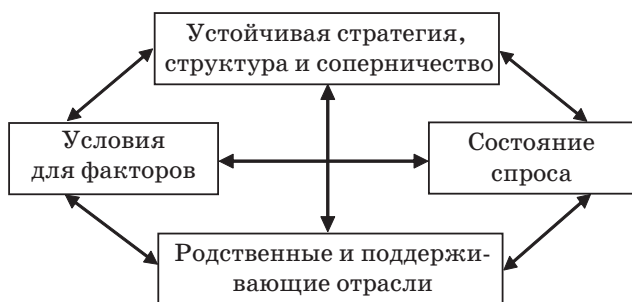


Рис. 2. Детерминанты конкурентного преимущества предприятия

³⁸ Портер М. Международная конкуренция.

Все факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия и фирмы отрасли, он представляет в виде нескольких больших групп. При этом основополагающим принципом определения конкурентоспособности фирмы выступает принцип продуктивности использования людских, физических, денежных ресурсов, ресурсов знаний и характера инфраструктуры. При этом людские ресурсы характеризуются количеством, квалификацией и стоимостью рабочей силы.

Физические ресурсы определяются количеством, качеством, доступностью и стоимостью участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.

Ресурс знаний — это сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

Денежные ресурсы характеризуются количеством и стоимостью капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. А с учетом различных условий их движения в разных странах, они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

И, наконец, инфраструктуру характеризует тип, качество имеющейся инфраструктуры, а также плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. К инфраструктуре относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилой фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

У Ж.Ж. Ламбена свой подход к определению конкурентных преимуществ³⁹. По его мнению конкурентные преимущества — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Самого опасного конкурента автор называет приоритетным.

Ж.Ж. Ламбен конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов подразделил на две категории: внутренние и внешние. Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности.

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяющая добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Эти два типа конкурентного преимущества часто являются несовместимыми, так как имеют разное происхождение и различную природу и при этом требуют различающихся навыков и культуры. Если на горизонтальной оси отложить цену, а на вертикальной издержки производства в процентах по сравнению с аналогичными значениями для приоритетного конкурента, то можно определить границу безубыточности, провальную зону и идеальную зону.

В зависимости от наличия ресурсов, тех или иных конкурентных преимуществ фирма может выбрать для себя одну

³⁹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. СПб., 1996.

из стратегий. При этом главным является то, чтобы стратегия фирмы находилась правее границы безубыточности.

Ж.Ж. Ламбен считает, что одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности фирмы является реакция конкурентов. Он предлагает вести анализ по трем факторам:

- снижение цены;
- усиление рекламного давления;
- повышение качества.

На основе этих факторов он предлагает строить матрицу эластичности конкурентной реакции. На основе данной матрицы сравниваются конкурирующие марки или фирмы. Сама матрица конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения поведения конкурентов.

Достоинством данного подхода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, но при этом можно отметить ряд недостатков. Так к одному из основных недостатков можно отнести то, что при рассмотрении конкурентоспособности фирмы учитывается малое количество факторов влияющих на конкурентоспособность.

Еще одним направлением исследования конкурентоспособности является теория равновесия фирмы и отрасли А. Маршала и теория факторов производства. Под равновесием понимается такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние, т.е. для изменения объема производства и изменения своей доли рынка.

В условиях равновесия производителя, т.е. при достижении максимального объема производства и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровня развития техники на данном рынке, каждый из факторов производства используется с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом фирмы отрасли не получают сверхприбылей, и как следствие сторонние фирмы не имеют стимулов для вступления в отрасль.

Увеличить объем производства возможно, если какой-нибудь фактор производства используется не полностью,

и существующие масштабы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у других конкурентов, производительностью.

Оценка конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства, хотя и имеет возможность применения для оценки конкурентоспособности фирм и отраслей, при этом обладает существенным недостатком — не дает интегрального показателя конкурентоспособности организации.

В рамках теории эффективной конкуренции выделяют два подхода к определению конкурентоспособности: структурный и функциональный.

Структурный подход предполагает оценку положения предпринимательской структуры, исходя из уровня монополизации отрасли и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок компаний.

Возможности завоевания фирмой рынка зависят не только от внутренних факторов, но и от внешних условий, а также обстоятельств, складывающихся на рынке. Принято выделять следующие факторы, оказывающие воздействие на интенсивность конкуренции, тем самым оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности фирм:

- потенциал рынка (возможная емкость);
- легкость доступа;
- вид товара;
- входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование);
- однородность рынка;
- структура отрасли или конкурентные позиции фирм;
- степень вовлечения фирм в данную отрасль;
- возможность технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация фирм.

Данный подход позволяет учесть большее количество факторов влияющих на конкурентоспособность фирмы, однако, не все факторы имеют возможность количественной оценки.

Функциональный подход при оценке конкурентоспособности предпринимательских структур предполагает определение конкурентоспособности затрат и конкурентоспособности фактических результатов их деятельности.

Конкурентоспособность затрат компании на создание продукции (услуг, работ) обычно определяется с помощью показателей рентабельности затрат, уровня доходности, приходящейся на единицу одноименных затрат. Сопоставление уровней рентабельности затрат компаний-конкурентов и их динамики в долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном периодах позволяет не только получить необходимое представление о степени продуктивности использования ресурсов, имеющих в распоряжении указанных компаний, но, что особенно важно, оценить способности данных компаний к взаимному соперничеству.

Не менее значимым обстоятельством выступает и оценка конкурентоспособности результатов деятельности субъектов предпринимательского бизнеса. При анализе предлагается группировать показатели конкурентоспособности в три группы. Первая группа включает в себя показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности фирм отрасли, в том числе отношение чистой прибыли к чистым продажам, отношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов, отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

Показатели второй группы отражают в основном производственную сферу деятельности фирмы — интенсивность использования основного и оборотного капитала. Они включают: отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, отношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу, отношение чистых продаж к стоимости материально-производственных запасов, отношение основного капитала к стоимости материальных активов, отношение материально-производственных запасов к чистому оборотному капиталу.

Третья группа показателей связана с финансовой деятельностью компаний: отношение оборотного капитала к текущему долгу (погашаемому в течении одного года), пе-

риод оплаты текущих счетов, отношение текущего долга к стоимости материальных активов, отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Уровень конкурентоспособности результатов деятельности компании может быть выявлен лишь, во-первых, в процессе сопоставления данных результатов с затратами, а во-вторых, в процессе сравнения полученных данных с аналогичными показателями деятельности компаний-конкурентов.

Необходимость постоянного сопоставления затрат и результатов деятельности предпринимательских структур с показателями конкурентов приводит к пониманию зависимости оценки конкурентоспособности субъектов бизнеса от характера анализируемых групп конкурентов. Такие группы могут формироваться на базе подотраслей, отраслей, ассортиментных групп выпускаемой продукции, различных группировок конкурентов в региональном и ином разрезах.

Следующим способом оценки конкурентоспособности фирмы является оценка конкурентоспособности производителя по качеству продукции, который осуществляется по «методу профилей». При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами. Проведение данной процедуры предлагается осуществлять в три этапа.

Первый этап заключается в выявлении рынков сбыта данного продукта и выявления требований рынков. Для каждого рынка устанавливается, насколько удовлетворяются его требования конкурирующими на нем товарами в сравнении с идеальным продуктом, который хотел бы иметь потребитель. На следующем этапе решается вопрос о том, каким должен быть созданный продукт для его дальнейшей реализации

с обеспечением максимальной рентабельности. Последний этап заключается в анализе работы сбытового подразделения фирмы и всей товаропроводящей сети в сопоставлении с аналогичными подразделениями конкурентов. Целью данного этапа является определение продолжительности времени сбыта и изыскание возможностей его снижения.

Количество факторов влияющих на конкурентоспособность предприятия и подлежащих применению при использовании данной методики является неограниченным. В этом заключается одно из основных ее достоинств. Данная методика позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли. Метод профилей является наиболее универсальным средством для определения конкурентоспособности.

1.4. Направления повышения конкурентоспособности предпринимательских структур

Финансовое благополучие организации зависит от конкурентоспособности выпускаемой продукции. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать на конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей. В этой связи важным направлением является наращивание конкурентного потенциала предпринимательских структур.

Необходимо отметить, что для успешного взаимодействия с другими предпринимательскими структурами, своевременного обеспечения динамического конкурентного преимущества, организации необходима ресурсная база, которая могла бы составить ее потенциал. По мнению Ю.Б. Рубина, под потенциалом предпринимательской фирмы сле-

дует понимать совокупность различных ресурсов, которые находятся в распоряжении данной фирмы и используются ею в процессе деятельности⁴⁰.

Потенциал предпринимательской структуры воспринимается, прежде всего, как ее ресурсная база. Выделим основные элементы ресурсного потенциала предпринимательской структуры:

- материальный потенциал, включающий в себя совокупность предметов деятельности (средства и предметы труда), а также технологии производства товаров, оказания услуг и выполнения работ, применяемые фирмой, в том числе инновационные технологии;

- коммерческий капитал, включающий в себя совокупность созданных и подлежащих реализации товаров, алгоритмов оказания услуг, навыков выполнения работ;

- информационный потенциал, включающий в себя совокупность профессиональной и деловой информации, имеющейся в распоряжении компании, а также технологии создания, воспроизведения, представления и защиты информации;

- финансовый потенциал, включающий в себя совокупность финансовых активов фирмы, а также финансовых обязательств фирмы в отношении других субъектов бизнеса;

- человеческий потенциал, включающий в себя используемые человеческие ресурсы, объединяемые внутри предпринимательской фирмы, в том числе интеллектуальный (образовательный) потенциал данной фирмы;

- организационный потенциал, включающий в себя организационную структуру компании, уровень внутрифирменного менеджмента, а также внутренние и внешние деловые коммуникации данной компании;

- предпринимательский потенциал, включающий в себя деловые способности учредителей предпринимательской фирмы, ее сотрудников и менеджеров (потенциал предприимчивости).

⁴⁰ Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции.

Потенциал предпринимательских структур следует всегда рассматривать как необходимую предпосылку успешной конкуренции независимо от предмета и содержания деятельности.

Таким образом, ресурсный потенциал предпринимательской фирмы является интегральным фактором ее успеха в конкурентной борьбе. Однако, сами по себе элементы ресурсного потенциала предпринимательской фирмы еще не окончательно свидетельствуют о конкурентных возможностях данной фирмы. Необходимо наличие в арсенале предпринимательской фирмы реальных инструментов превращения потенциала в фактор действительной конкуренции.

Ресурсный потенциал предпринимательской фирмы и ее конкурентный потенциал не следует трактовать как синонимы. Разница между ними кроется в наличии или отсутствии организационных и деловых рычагов приведения всего потенциала предпринимательской фирмы в движение. Конкурентным является та часть ресурсного потенциала фирмы, которая содержит конкурентные преимущества данной фирмы над ее соперниками. Собственно конкурентной следует считать организационный, предпринимательский и человеческий потенциал данной фирмы. Они играют роль инструментов представления других элементов потенциала фирмы в процессе конкурентного взаимодействия.

Каждая предпринимательская структура отличается от другой своим кадровым составом, организационным строением, а также уровнем предпринимательских возможностей. Другие элементы потенциала предпринимательской фирмы всегда пребывают в статичном состоянии и не содержат конкурентных преимуществ.

Человеческий потенциал предпринимательской структуры выступает как потенциал конкуренции постольку, поскольку субъектами конкуренции всегда являются люди. Конкуренция между людьми, разворачивающаяся внутри предпринимательской фирмы и вне ее, составляет основу конкурентных притязаний самой компании.

Кадровая политика всякой компании, используемые ее топ-менеджментом инструменты подбора, расстановки и ро-

тации кадров обязательно имеют конкурентную целевую направленность, поскольку задачей руководства фирмы всегда выступает обеспечение превосходства над конкурентами в кадровом обеспечении. Именно люди, сотрудники компании призваны оживить финансовый, материальный, информационный потенциал предпринимательской фирмы и сделать фактором конкурентной борьбы. Тем самым, действия сотрудников компании ведут к превращению ресурсного потенциала данной компании в ее конкурентный потенциал.

Другим его элементом выступает предпринимательский потенциал данного субъекта предпринимательского бизнеса. Под предпринимательским потенциалом субъекта бизнеса следует понимать совокупность бизнес-идей и способов их реализации, имеющихся в распоряжении предпринимательской фирмы.

В качестве бизнес-идей выступают формулируемые и предлагаемые модели и алгоритмы взаимодействия компании с внешней средой (контрагентами, клиентами, конкурентами и общественностью), а также внутреннего обустройства компании, реализация которых обеспечивала бы компании приращение конкурентных преимуществ над соперниками. Таковыми могут быть модели изменения номенклатуры товаров и услуг компании, повышения ее технологического уровня, улучшения штатного расписания, создания служб гарантийного обслуживания клиентов компании, внедрение новых компонентов в рекламную деятельность и систему продаж, а также многое другое.

Способами реализации бизнес-идей являются деловые коммуникации, созданные внутри компании и во внешней среде, механизмы принятия управленческих решений, мониторинг и контроль их выполнения, способы доведения принятых бизнес идей до внешней среды.

Внутрифирменные деловые коммуникации включают в себя взаимодействие между различными внутренними подразделениями компании, как линейнозависимыми, так и автономными, в части воплощения бизнес идей в конечные решения компании по выпуску продукции, обновлению ассортимента и технологий, а также другим действиям. Вне-

шные деловые коммуникации охватывают взаимоотношения фирмы с клиентами, конкурентами, контрагентами и общественностью.

Совокупность внутрифирменных деловых коммуникаций в конечном счете призвана обеспечивать признание эффективных бизнес-идей на уровне управленческих решений компании и их исполнение сотрудниками компании под контролем лиц, ответственных за принятие таких идей. Совокупность внешних деловых коммуникаций в конечном счете призвана обеспечивать формирование способов доведения принятых бизнес-идей до всех субъектов бизнеса, представляющих внешнюю среду данной предпринимательской фирмы. В свою очередь доведение бизнес-идей до внешней среды состоит в навязывании внешней среде деловых интересов компании. Заставляя конкурентов считаться с собственными бизнес-идеями, предпринимательские структуры обнаруживают наличие у них необходимого потенциала для продолжения конкурентной борьбы.

Под организационным потенциалом предпринимательской фирмы следует понимать совокупность организационных факторов деятельности данной фирмы. Эта совокупность включает принципы организационного строения компании, ее фактическую организационную структуру, состав ее функциональных подразделений, состав ее руководящих органов, сеть региональных филиалов и представительств.

Сама по себе перечисленная совокупность организационных факторов предпринимательской структуры пребывает в статичном состоянии при отсутствии оживляющего начала, которым является управление компанией. Организационный потенциал фирмы может оказаться не востребуемым, не нужным, а то и просто излишним, если он не приведен в актуальное состояние удачным управленческим замыслом.

Руководители ряда фирм под влиянием конкуренции увеличивают, либо сокращают число региональных филиалов и представительств, развивают, либо уменьшают роль тех или иных функциональных подразделений, вплоть до их полной ликвидации, изменяют состав руководящих органов фирмы. Поэтому фактически имеющиеся в распоря-

жении предпринимательской структуры организационные ресурсы далеко не всегда могут рассматриваться как ее конкурентный потенциал. Они могут стать таковым лишь в тех случаях, когда каждый из организационных факторов деятельности фирмы включен в общую управленческую концепцию функционирования и развития компании, а она в свою очередь подчинена эффективной бизнес-идее.

В составе организационного потенциала предпринимательской структуры следует выделять ее управленческий потенциал, который представляет собой совокупность принципов, типов, методов, приемов, способов управления деятельностью предпринимательской фирмы, ее подразделениями, филиалами и представительствами.

Управленческий потенциал фирмы является производным от ее предпринимательского потенциала. Это происходит потому, что, во-первых, содержание управления компании всегда опирается на сформулированные и принятые компанией бизнес-идеи. Во-вторых, подчиненная управленческой концепции организационная структура предпринимательской фирмы становится организационным выражением совокупности внутрифирменных деловых коммуникаций, с помощью которых реализуются бизнес-идеи данного субъекта предпринимательского бизнеса.

Профессиональная деятельность высшего звена управления компании всегда в той или иной степени имеет предпринимательский характер. В отличие от собственников компании, ее топ-менеджеры реализуют предпринимательский характер своей деятельности не только в выдвижении и формулировании различных бизнес-идей, но и в налаживании эффективной системы внутрифирменных деловых коммуникаций, без которых организационный потенциал фирмы оказывается нежизнеспособным, а также в обеспечении успешного навязывания бизнес идей внешнему окружению компании.

Конкурентоспособность менеджера Р.А. Фатхутдинов определяет как преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данно-

го объекта, управлять коллективом по достижению целей системы⁴¹.

Поэтому если организационный потенциал предпринимательской фирмы свидетельствует о масштабах компании и ее теоретических возможностях в части производства продукции или оказании услуг, то управленческий потенциал данной фирмы свидетельствует, с одной стороны, о конкурентных возможностях организационной структуры компании, а с другой стороны, о конкурентных возможностях менеджмента этой компании.

Таким образом, конкурентный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса содержится в определенных элементах его ресурсного потенциала. Основу конкурентного потенциала компании составляют владельцы, менеджеры и обычные сотрудники компании, обладающие профессиональными и деловыми способностями и организованные в управляемую систему. При этом конкурентный потенциал предпринимательской структуры может иметь деструктивный или конструктивный характер.

Деструктивный характер конкурентного потенциала фирмы состоит в том, что она использует его в процессе столкновения и борьбы с соперниками, стремясь с его помощью создать им различные угрозы и осуществить их. Конструктивный характер конкурентного потенциала фирмы состоит в том, что она использует тот же самый человеческий, организационный и управленческий потенциал для создания и реализации бизнес-идей, а также для защиты своей предпринимательской деятельности от упомянутых угроз, исходящих от ее соперников и изнутри.

Конкурентоспособность предпринимательской структуры характеризует ее способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижения конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособным ресурсный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса становится лишь в тех

⁴¹ Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. С. 21.

случаях, когда его состав и содержание нацелены на реализацию эффективных бизнес-идей, адекватны должным образом организованным деловым коммуникациям и применяются конкурентоспособными сотрудниками компании. Поэтому размеры ресурсов компании вовсе не обязательно свидетельствуют о конкурентоспособности данной компании. Это значит, что крупные компании не могут быть, что называется, по определению, конкурентоспособнее средних, а те, в свою очередь, конкурентоспособнее мелких.

Ресурсный потенциал субъектов предпринимательского бизнеса может стать фактором конкурентоспособности, но может не стать таковым никогда. Невостребованность ресурсного потенциала фирмы является типичным признаком несоответствия формальной и реальной конкурентоспособности данной фирмы.

Замечательные бизнес-идеи, созданные внутри предпринимательской фирмы, нередко оказываются не актуальными для сотрудников данной фирмы, если состояние совокупности внутрифирменных деловых коммуникаций между ними не способствует превращению таких идей в конкурентоспособные результаты деятельности фирмы. Тем более фирма будет признана недостаточно конкурентоспособной, если ее внешние коммуникации не обеспечат в должной степени продвижение бизнес-идей во внешнюю среду. Это может произойти в следующих случаях:

- если клиенты компании не воспримут новую продукцию компании;
- если контрагенты посчитают инновации предлагаемые компанией, несерьезными или авантюрными;
- если конкуренты увидят в новых идеях, выдвигаемых компанией, признаки ее слабости.

Таким образом, главные причинные факторы конкурентоспособности предпринимательских структур следует искать не только и не столько внутри их самих, сколько в их месте среди других субъектов предпринимательской деятельности.

Конкурентоспособность предпринимательских структур зависит от научно-технического уровня и степени со-

вершенства технологии производства, использования новейших изобретений и открытий, внедрения современных средств автоматизации производства и других факторов макросреды, микросреды и внутренней среды компании.

Каждая отрасль экономики отличается своими индикаторами конкурентоспособности субъектов бизнеса. В отраслях перерабатывающей промышленности, особенно высокотехнологичных, сравнительная эффективность внедрения инноваций является одним из основных индикаторов конкурентоспособности. В отраслях сферы услуг (потребительских, финансовых, образовательных, других) в число основных индикаторов конкурентоспособности обязательно должна быть включена сравнительная эффективность усилий персонала по обслуживанию клиентов.

При производстве товаров широкого потребления наиболее важным показателем конкурентной силы чаще всего являются более низкие, чем у конкурентов затраты на производство и сбыт товаров.

1.5. Влияние инновационных процессов на конкурентоспособность предпринимательских структур

Одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предпринимательских структур является внедрение инноваций. Инновация подразумевает собой основанное на научных разработках, реализованное на рынке новшество.

У. Соудер характеризует инновацию как высокорисковую идею, которая представляется новой для спонсирующей организации, и, в которой эта организация видит потенциально высокую прибыль или иные коммерчески привлекательные моменты⁴². В данном определении отражены наиболее значимые черты инноваций — это высокий риск, новизна и коммерциализуемость.

⁴² Souder W.E. Managing new product innovations. Lexington, MA, 1987.

А. Джолли считает, что в современном бизнесе уместны и перспективны лишь market-led-innovations, т.е. ведомые рынком инновации⁴³.

По мнению В.И. Черенкова и М.Г. Толстоброва взаимосвязь основных этапов инновационного процесса можно представить следующим образом: идея—коммерциализация—инновация⁴⁴. В соответствии с концепцией жизненного цикла инновации состоявшуюся инновацию они связывают с маркетинговым успехом, начало которого — достижение точки безубыточности.

Н.И. Иванова отмечает, что превращение результатов научных исследований или изобретений в нововведение создает долгосрочную конкурентоспособность корпорации⁴⁵.

Трансформация изобретения в нововведение всегда связана с рыночным успехом. Таким образом, инновация может быть определена как коммерциализированное изобретение, а инновационный процесс — как процесс коммерциализации изобретений. Инновационная деятельность представляет собой комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, направленных на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и разработок.

В современной литературе приводится множество классификаций инноваций. Рассмотрим некоторые из них. Чаще всего выделяют продуктовые, организационно-управленческие и технологические инновации. Продуктовые инновации связаны с изменениями, вносимыми в продукцию. Технологические инновации затрагивают изменения в технологии, т.е. способах создания продукции. Организацион-

⁴³ Jolly A. From idea to profit: how to market innovative products and services. L., 2005.

⁴⁴ Черенков В.И., Толстобров М.Г. Глобальный трансферт инноваций как инструмент интернационализации российского малого высокотехнологичного бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. Сер. 8. Вып. 1. С. 43–64.

⁴⁵ Иванова Н.И. Научные исследования в корпорации — основа инновационного процесса // Инновационная экономика. М., 2001.

но-управленческие инновации связаны с внедрением новых методов организации систем и управления ими.

Представляет интерес классификация технологических инноваций Райкрофта–Кэша⁴⁶, модифицированная В.И. Черенковым и М.Г. Толстобровым⁴⁷, которая включает в себя инкрементные, транзитивные и трансформационные инновации. По их мнению, инкрементная инновация предполагает постепенное изменение существующей стержневой технологии, снижении издержек без радикальных изменений бизнес-процессов и структуры компании. Этому типу инноваций соответствует преимущественно ценовая конкуренция.

Транзитивная инновация предполагает интеграцию новой технологии в систему существующих бизнес-процессов для повышения качества, модифицируются стратегические стержневые компетенции. Этому типу инноваций соответствует преимущественно конкуренция качества при сохранении действия механизма ценовой конкуренции.

Трансформационная инновация предполагает резкий сдвиг базовой технологии с глубоким системным реинжинирингом бизнес-процессов, с разрушением отраслевого кластера и возможной сменой расположения в стратегической позиции «товар–рынок». Этому типу инноваций соответствует гиперконкуренция при сохранении действия механизмов ценовой конкуренции и конкуренция качества.

По степени новизны выделяют радикальные и имитирующие инновации. Радикальные инновации связаны с теорией циклического развития. Они подразумевают революционные инновации, реализующие крупные изобретения. Радикальные инновации определяют поворотные точки в циклическом развитии и становятся основой формирования новых поколений и направлений в развитии техники

⁴⁶ Rycroft R.W., Kash D.E. Steering complex innovation // *Research technology management*. 2000. Vol. 43. № 3. P. 18–23.

⁴⁷ Черенков В.И., Толстобров М.Г. Глобальный трансферт инноваций как инструмент интернационализации российского малого высокотехнологического бизнеса.

и технологий. При этом радикальная инновация, осуществленная в какой-либо стране, может способствовать переходу всего мирового сообщества на новый технологический уровень. Новшество, полученное в результате внедрения инновации, не копируется одно к одному, а постоянно совершенствуется с целью улучшения технических и эстетических параметров, потребительской полезности.

Помимо радикальных выделяют также имитирующие инновации, возникающие и действующие внутри существующих технологических систем. Имитирующие инновации, в свою очередь, подразделяют на улучшающие и псевдоинновации. Улучшающие инновации предполагают модернизацию и модификацию. Они обычно основываются на мелких и средних изобретениях и преобладают на фазах распространения и стабильного развития научно-технического цикла товара. Псевдоинновации направлены на частичное улучшение устаревших поколений техники и обычно тормозят развитие.

Возникновение и развертывание инноваций связано с законами прибыли и диверсификации потребностей, а также достижения фундаментальных наук. Стремление получить прибыль и обеспечить себе монопольное рыночное положение, острота конкурентной борьбы в значительной степени определяют производство нововведений.

Зачастую появление новой техники, технологий, наукоемкой продукции не влечет за собой появления спроса на них, поскольку рынок еще не осознал возможностей этих новинок. В подобных случаях первые появления новых потребностей, т.е. спроса должны стимулироваться технологическим проталкиванием новой продукции на рынок. Однако, по мере того, как рынок становится более разборчивым и требовательным, повышается степень обратного воздействия рынка, который, в свою очередь, определяет последующие направления разработки наукоемкой продукции.

Конкурентоспособность предпринимательских структур сегодня тесно связана с процессами, происходящими в мировой экономике. Нужно отметить, что мировая экономика в последние десятилетия приобрела качественно новые чер-

ты в связи с ее переходом на ресурсосберегающий тип развития, вследствие резкого роста цен на энергетические товары и сырье. В 90-е гг. XX в. произошла трансформация ресурсосберегающего в инновационный тип развития экономики. В этот период получили широкое распространение инновации в форме компьютерной техники и средств связи, информационных технологий, которые стали влиятельными факторами экономического роста, и в начале XXI в. приобрели принципиально новое значение в экономическом развитии.

Современная экономика характеризуется большим динамизмом создания и развития новых продуктов и технологий, а также новых бизнесов, связанных со сферой инноваций. Происходит формирование нового направления экономического развития, которое можно определить как экономика знаний, в основе которой лежит выдвижение на передний план науки, образования и наукоемких секторов экономики.

Новые технологии вместе с массовым производством дешевых и доступных товаров обеспечивают формирование и удовлетворение новых массовых потребностей, повышая при этом уровень жизни населения. Создание и быстрое коммерческое освоение новых продуктов и технологий выступает сегодня ключевым условием устойчивого экономического роста предпринимательских структур.

Таким образом, стратегическим направлением повышения конкурентоспособности и устойчивости развития предпринимательских структур сегодня становится широкое использование нового типа ресурсов — интеллектуальных разработок. Не случайно в последние годы в число мировых лидеров выдвинулись компании, имеющие в своем балансе доминирующую часть нематериальных активов, а объем продаж наукоемкой продукции на мировом рынке превысил триллионы долларов. Однако, достаточно остро стоит проблема повышения эффективности введения инновационных разработок в хозяйственный оборот. Свидетельством тому может служить высокий процент гибели идей на пути их коммерческой реализации и соответственно высокий уровень риска инвестиций в инновационный процесс.

Данная ситуация обусловлена прежде всего многоэтапностью и длительностью инновационного процесса, необходимостью скоординированного взаимодействия большого количества специалистов. При этом необходим профессиональный подход к управлению инновационным процессом.

В современных условиях можно выделить две основные тенденции: усиление процессов глобализации и приоритет инновационного типа развития экономики. В условиях глобализации социально-экономических процессов занятие эффективной предпринимательской деятельностью становится чрезвычайно сложным. От предпринимателя требуются не только практические навыки и знания экономики и юриспруденции, но и владение специальными методами, позволяющими системно подойти к анализу проблемной ситуации, уметь прогнозировать последствия тех или иных действий, находить предпринимательские инновационные решения.

Предприниматель не случайно, а на основе анализа закономерностей развития конкретной предметной области, несет не только финансовую, моральную, этическую ответственность за рыночное вытягивание соответствующих идей. Таким образом, предпринимательская деятельность сегодня получает новое наполнение.

Технологии целенаправленного поиска инновационных решений становятся главным инструментом современного предпринимателя, действующего в условиях протекания глобализационных процессов. Они позволяют не только концептуально обосновывать новые предпринимательские идеи, но и значительно уменьшить величину предпринимательского риска, не допустить или своевременно предупредить негативные тенденции, которые могут возникнуть при реализации новшеств.

В этой связи представляет интерес метод возможностей в развитии бизнеса, предложенный Питером Скат-Рёрдамом (Peter Skat-Rórdam)⁴⁸. Данный метод представляет собой экспериментальный подход, который могут использовать

⁴⁸ http://it4b.icsti.su/1000ventures/a/business_guide/venture_20strategies.html.

компаний, сталкивающиеся с радикальными изменениями отрасли или рынка. Метод основан на предположении, что у большинства компаний масса благоприятных возможностей, которые в основном остаются нераскрытыми, в лучшем случае лишь несколько обращают на себя внимание, а из них не более двух действительно рассматриваются. По мнению Питера Скот-Рёрдама, к развитию бизнеса необходим эмпирический подход на основе возможностей. Это особенно важно в изменяющихся отраслях, просто потому, что будущее неопределенно.

Создание и быстрое коммерческое освоение новых продуктов и технологий является сегодня ключевым условием устойчивого экономического роста и успешного хозяйствования организаций. Резкое возрастание масштабов международного научно-технического сотрудничества привело в начале XXI в. к тому, что создание и использование знаний, новых продуктов, услуг и технологий приобрело глобальный характер.

Тесное взаимодействие разных стран, порождаемое глобализацией, происходит в обстановке мировой конкуренции. Глобализация не отменяет конкуренцию между участниками мировой экономики, а поднимает ее на более высокий уровень. В конце XX–начале XXI вв. произошли важные изменения в характере конкуренции как на национальных, так и на мировых рынках. Достижения в компьютерной технике, информатике и средствах связи создали условия для перехода на инновационный тип экономического роста, который характерен для многих стран мира в наше время. Его содержание определяется распространением наукоемких изделий и технологий, основанных на повсеместном использовании информационных технологий, компьютерной техники, передовых систем связи и передачи данных, прогрессивных методов управления производственными процессами и коммерческими операциями, обеспечением экономии ресурсов и соблюдением экологических требований.

Уровень конкурентоспособности организации сегодня во все большей степени определяется не только качеством

продукции, но и способностью фирмы предложить потребителям новые товары или услуги с неизвестными прежде свойствами. Лидерство в этом процессе обеспечивает крупные преимущества компаниям, что и побуждает их постоянно к стремлению опередить соперников. Это делает освоение инноваций приоритетной стратегией организации.

В условиях острого соперничества на внутреннем и мировых рынках корпорации нацеливают работу своих научно-исследовательских подразделений на повышение конкурентоспособности продукции и совершенствование технологии. Однако быстро меняющиеся экономические условия, приводят к тому, что концентрация крупных материальных, финансовых и кадровых ресурсов на намеченных направлениях исследований и разработок уже не являются решающим фактором для сохранения конкурентных преимуществ корпораций.

В сложившихся условиях представители крупного бизнеса понимают, что новые идеи и изобретения постоянно генерируются также и за пределами их частных исследовательских центров и лабораторий. По данным анализа научно-технического развития, выполненного американскими экономистами, большинство крупных изобретений последних десятилетий в США сделано либо энтузиастами-одиночками, либо в небольших фирмах, где успех определяется, как правило, отдельным человеком.

Можно констатировать закономерность, что чем крупнее фирма, тем меньше в ней собственных инноваций на каждый миллион долларов, затраченных на исследования и разработки. Более того, из миллиона мелких фирм, существующих в США, несколько десятков тысяч малых независимых инновационных исследовательских компаний (численностью до 20 чел.) создают 40–46% всех крупных научно-технических нововведений, освоенных американской промышленностью. По сравнению с крупными фирмами численностью более 10 тыс. чел. малые фирмы в среднем внедряют в 17 раз больше нововведений на доллар затрат.

Стремление вовремя заметить новаторские идеи и разработки и опередить в этом конкурентов побуждают корпо-

рации внимательно следить за ситуацией в сфере НИОКР и активно участвовать в получении перспективных результатов. Поскольку масштабные идеи, определяющие новые, перспективные направления научно-технического прогресса, появляются главным образом в сфере фундаментальных исследований, частные корпорации оказывают им поддержку через финансирование университетов, через систему грантов и другие каналы.

Отмеченные обстоятельства определяют необходимость развития венчурного бизнеса. Венчурный бизнес является формой предпринимательства, сутью и главным результатом которого являются специфические товары — инновации. Статистические данные развитых стран свидетельствуют: от половины до двух третей значимых нововведений были разработаны независимыми изобретателями в рамках венчурных фирм.

Феномен формирования и быстрого прогресса мелкого исследовательского бизнеса, небольших высокотехнологичных или исследовательских фирм, специализированных мелких внедренческих фирм, объясняется значительными преимуществами, которыми они обладают. Такие фирмы создаются на основе венчурного капитала для доведения разработок до конечного продукта, промышленного освоения и коммерческой реализации нововведений. Для них характерны высокая мобильность и гибкость, готовность и способность к быстрым изменениям при относительно низкой капиталоемкости.

Важным фактором, определяющим необходимость венчурного бизнеса, является высокая скорость распространения инноваций в мировых масштабах и ускорение прогресса, которые ведут к существенному сокращению цикла жизни продукта и необходимости частых обновлений продукции и технологий ее производства. Кроме того, значительно сокращаются сроки проведения исследований, разработок и внедрения инноваций. Это означает, что своевременно не реализованные новые идеи и разработки быстро обесцениваются, потому что они либо устаревают, либо воспроизводятся конкурентами. В этой связи представляется важным

для организаций осуществление своевременной и быстрой коммерциализации инноваций.

Еще одним важным фактором формирования и развития венчурного бизнеса является то обстоятельство, что в современной экономике для получения необходимого коммерческого эффекта от нововведений требуются крупные рынки, способные поглощать эти нововведения и обеспечивать прибыльную реализацию проекта в условиях быстрого обновления товаров и технологий. Ориентация на такие рынки служит главным фактором формирования и поддержания конкурентоспособности производимых товаров и услуг. Требование вывода новых продуктов и технологий на крупный рынок для обеспечения окупаемости затрат на их создание и получения высокой прибыли предопределяет необходимость сотрудничества корпораций и венчурного бизнеса.

Часто небольшие венчурные фирмы организуются для реализации не только собственных проектов малых творческих групп разработчиков или специалистов, индивидуально выступающих со своими идеями и изобретениями, но и побочных или второстепенных результатов программно-целевых НИОКР, для обслуживания некоторых потребностей научных центров и лабораторий крупных корпораций.

Одним из факторов развития венчурного бизнеса является широко практикуемая кооперация крупных корпораций в проведении исследований и разработок с большим количеством во многом зависимых от них мелких творческих фирм, которая существенно повышает эффективность результатов. При этом крупные корпорации, оказывая финансовую и организационную поддержку малым фирмам, берут на себя работу по проверке новейших разработок силами своих специалистов и оценке перспектив коммерческой реализации результатов, поскольку эти задачи не под силу малым фирмам.

В такой кооперации заинтересованы обе стороны. Мелкие исследовательские группы или индивидуальные разработчики, получив первые обнадеживающие результаты, как правило, без посторонней финансовой и организационной

поддержки не могут довести работу до завершения и выйти на рынок с новым продуктом. Поэтому перед ними неизбежно встает проблема сотрудничества с крупным бизнесом.

В свою очередь, крупные корпорации используют в этом сотрудничестве возможность быстрого и относительно дешевого получения результатов перспективных разработок, требующих, как правило, лишь небольшой доводки. При этом крупные корпорации освобождаются от риска, связанного с проведением аналогичных разработок своими силами и получают возможность выбора готовых идей и разработок.

Взаимодействие крупных корпораций с малыми фирмами в области исследований и разработок создает условия для оптимизации всего цикла разработок от идеи до рынка, т.е. от начала исследований до массового выпуска широкого набора модификаций нового продукта. Финансовый и экономический потенциал первых и творческий потенциал вторых дополняют друг друга.

Нужно отметить, что в современных условиях в России также признается приоритет инновационного типа развития экономики. В этой связи в целях повышения конкурентоспособности российских предприятий следует ускорить процесс разработки и внедрения ими инноваций. При этом важным направлением развития нам видится, с одной стороны, развитие инноваций внутри корпораций путем реализации концепции интрапренерства, позволяющей вовлечь в исследовательский процесс интеллектуальный персонал корпорации.

С другой стороны, считаем целесообразным развивать в России венчурный бизнес как самостоятельное явление. При этом можно использовать базу создаваемой в стране инновационной инфраструктуры, в том числе технопарков, инновационных бизнес-инкубаторов, инновационных центров, где могут размещаться фирмы, специализирующиеся на новых перспективных исследованиях и разработках. В дальнейшем передовые разработки могут получить коммерческое воплощение и выход на глобальные рынки через сотрудничество с корпорациями, что позволит повы-

силь конкурентоспособность отечественных предприятий и осуществить переход экономики России на инновационный тип развития.

Нужно отметить, что венчурное предпринимательство играет важную роль в структуре региональных промышленных комплексов. Если на Западе его полномасштабное развитие происходило после выхода соответствующей страны на высокий уровень научно-технического прогресса, то в российских регионах он изначально призван выступить не только катализатором, но и инициатором технологического обновления производственного аппарата, возрождения научно-технического потенциала промышленных центров. При этом развитие венчурного предпринимательства требует эффективной государственной поддержки на федеральном и региональном уровне.

2. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР ПУТЕМ РАЗВИТИЯ ИНТРАПРЕНЕРСТВА

2.1. Предпосылки возникновения интрапренерства

В настоящее время в теоретических исследованиях и на практике уделяется значительное внимание интрапренерству. При этом под интрапренерством понимается развитие духа предпринимательства внутри существующей организации или так называемое внутреннее предпринимательство.

Возникновение интрапренерства относят к 80-м г. XX в. Основоположителем интрапренерства является американский исследователь Г. Пиншо, который обозначил им современную разновидность компании, представляющую собой самоорганизующуюся систему, чьи подразделения и работающие в них люди имеют невиданные, по сравнению с традиционными корпоративными структурами, возможности и свободу действий⁴⁹.

Возникновение интрапренерства было обусловлено объективными тенденциями развития общества. С социально-психологической точки зрения в этот период наблюдалось удовлетворение базовых потребностей человека, связанных с его выживанием и физической безопасностью, прослеживалась тенденция повышения уровня образования и самосознания людей. В этой связи доминирующими для многих становились социальные аспекты мотивации деятельности. Люди все больше стремились к самостоятельной деятельности, к самовыражению. Таким образом, модель интрапренерства, реализуемая в рамках компании, явилась тем изобретением, в котором нуждались и наемные сотрудники американских корпораций и сами корпорации. Развитие интрапренерства позволило примирить бизнес-структуры со стремлением человека к профессиональной и личной самореализации.

⁴⁹ Pinchot G. Intrapreneuring. N. Y., 1985.

Технико-экономические предпосылки развития интрапренерства были связаны, прежде всего, с тенденциями ускорения научно-технического прогресса, появлением новых технологий, формированием экономики знаний. Чтобы получить конкурентные преимущества на перспективу, организация должна их быстро внедрять, но это часто вступало в противоречие с ее текущими задачами и планами. В этой связи требовались изменения в организационных аспектах деятельности организации, а также изменение стратегического видения. Усилилась роль экономики знаний, в основе которой лежит использование нового типа ресурсов — интеллектуальных разработок, которые появляются в корпорации благодаря изысканиям интрапренеров.

Еще одной экономической предпосылкой развития предпринимательства явилось то, что в крупных организациях, работающих достаточно стабильно и успешно, присутствовал консерватизм, сдерживалось новаторство, блокировались нововведения, игнорировались инициативы. По характеристике Л.Н. Тэпмана, традиционная корпорация представляла собой иерархическую структуру с установленным порядком деятельности, системой отчетности, уровнями подчиненности и ответственности, набором инструкций, указаний, нормированными часами работы предприятия и механизмами контроля⁵⁰. Результатом являлся корпоративный климат, препятствующий созданию инноваций. То есть, для того, чтобы эффективно внедрять нововведения, необходимо было менять стиль работы организации, внедряя интрапренерство, которое представляет собой метод управления организацией, основанный на инициативах исполнителей, а не администрировании. Интрапренерские организации поддерживают культуру открытости и толерантности к риску, допускают значительную гибкость в отношении внутренних процессов, ориентированы на реализацию опережающих конкурентных действий.

⁵⁰ Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление: зарубежный опыт: учеб. пособие для вузов. М., 2004.

При этом важным аспектом внедрения интрапренерства является скорость принятия управленческих решений. Более раннее, по сравнению с конкурентами, внедрение инноваций и принятие риска обеспечивают проактивность деятельности компании, которая составляет основу рыночного успеха в современных условиях динамизма и неопределенности внешней среды бизнеса.

Значительное влияние на интрапренерство также оказал процесс развития малого бизнеса. В США в этот период «управленческая» экономика трансформировалась в «предпринимательскую», что выражалось, прежде всего, в активном росте малого бизнеса. Растущие компании, по мнению П. Друкера, объединяло использование «новой технологии», которая состояла в предпринимательском управлении⁵¹.

Более мелкие, агрессивные, продвинутое в области предпринимательской культуры фирмы создавали новые продукты и завоевывали ведущие позиции на некоторых рынках. Таким образом, организационная гибкость и мобильность малых предприятий позволяла им успешно конкурировать с традиционными крупными предприятиями. Это заставило крупные компании искать возможности для динамичного развития, в том числе путем внедрения интрапренерства.

По мнению Г. Стивенсона и Дж. Джарило, именно желание реализовать внутри крупного бизнеса преимущества, традиционно ассоциируемые с малыми организационными формами, такие как рост, гибкость, инновационность, привели к рождению концепции корпоративного внутрифирменного предпринимательства⁵². Таким образом, идеи о привнесении предпринимательских механизмов в существующие компании способствовали сохранению и развитию конкурентоспособности крупных фирм.

⁵¹ Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: пер. с англ. М., 1992.

⁵² Stevenson H.H., Jarillo J.C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management // Strategic Management Journal. 1990. Vol. 11. № 4. P. 17–27.

Развитие малого бизнеса являлось источником еще одной проблемы для крупных компаний. Малый бизнес переманивал к себе наиболее инициативных и талантливых сотрудников, стремящихся к самостоятельной карьере. Реализация концепции интрапренерства на действующих предприятиях позволяла им повышать интенсивность своих исследовательских процессов, предоставляя автономию новаторам, выводя молодые проекты за рамки существующей структуры путем создания венчуров. Вместе с тем ценностью интрапренерства было то, что существовала возможность использования потенциала корпорации для продвижения новой продукции.

Нужно сказать, что идея интрапренерства, изначально возникшая в США, в последствии охватила весь мир. Что касается России, по нашему мнению, приведенные выше предпосылки соответствуют современному положению дел в российской экономике. Особенно следует отметить достаточно высокий уровень образования и стремление ряда сотрудников к самостоятельности, а также необходимость создавать и внедрять инновации для повышения конкурентоспособности организаций и др. В этой связи, по нашему мнению, интрапренерство следует активнее внедрять на российских предприятиях.

Нужно отметить, что инновационный путь развития, заявленный в России, связан с внедрением новых продуктов и технологий. Развитие технологий сегодня тесно связано с маркетинговой политикой. Время создания товара в отделах разработок становится решающим фактором конкуренции во многих отраслях. При этом разработка новых продуктов и технологий становится все более дорогостоящим процессом. Высокая стоимость разработок требует больших рынков, чтобы возместить издержки. Эти процессы приводят к глобализации. Сегодня растет количество товаров и услуг на международных и глобальных рынках.

Гипердинамическое поведение потребителей, возникновение пучков новых технологий и глобализация приводят к формированию многообразных и быстро меняющихся рынков. В результате получается новое конкурентное положение

для многих компаний. Жизненный цикл товара становится короче. Быстрое распространение технологических ноу-хау порождает совершенно новые формы конкуренции. Это требует повышения эффективности и бдительности по отношению к конкурентам, а, следовательно, увеличения значимости предпринимательства в системе управления компании.

В современных условиях компании заинтересованы в том, чтобы нанять и сохранить лучших специалистов. При этом большинство организаций конкурируют сегодня, прежде всего, на рынке труда, а уже потом на рынке товаров и услуг. В этой связи, необходимо учитывать, что во многих компаниях работают талантливые молодые люди, желающие создать свой бизнес. Чтобы сохранить их в организации, нужно развивать внутри организации предпринимательские — интрапренерские функции.

Таким образом, идея интрапренерства заключается в том, чтобы создать возможность сотрудникам заниматься предпринимательством и инновационным бизнесом, не покидая пределы организации. При этом организацией создаются значительные преимущества инициативным специалистам, в том числе возможность пользоваться инфраструктурой организации, консультационной поддержкой, создаются начальные условия работы, оказывается финансовая и социальная поддержка. Задача интрапренера состоит в том, чтобы выдвигать и реализовывать выгодные для коммерческой организации инновации.

Интрапренерство позволяет синтезировать предпринимчивость, инновационное поведение и передовые технологии малой фирмы с финансовой, маркетинговой мощью и каналами распределения продукции крупного предприятия, что порождает значительное конкурентное преимущество.

Крупное предприятие предоставляет финансирование, доступ к каналам распределения продукции, сбытовым сетям и системе послепродажного обслуживания, т.е. к той инфраструктуре, которая обычно недоступна для малых предприятий. Со своей стороны, малая фирма приносит дух предпринимательства и новые технологии, которых не хватает крупному предприятию.

2.2. Сущностные аспекты интрапренерства

Интрапренерство, или внутреннее предпринимательство, вступает в определенное противоречие с классическим определением предпринимательства, как инициативной деятельности граждан, направленной на получение прибыли, действующих на свой страх и риск, под свою имущественную ответственность, зарегистрированной в этом качестве в установленном Законом порядке.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность — это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. То есть, базовым, основополагающим элементом предпринимательства является инициативный творческий труд человека-новатора, его свобода в выборе направлений и методов деятельности.

С позиции управления предпринимательство заключается в деятельности по созданию организационных, производственных структур, подбору и интеграции всех видов ресурсов, необходимых для успешной реализации выдвинутой предпринимательской идеи.

Однако, осуществление функции управления в предпринимательстве возможно только тогда, когда субъект предпринимательства может самостоятельно распоряжаться всеми необходимыми ресурсами: материальными, финансовыми, человеческими. Оптимально, если ресурсы являются собственностью предпринимателя. Однако имеется возможность осуществления предпринимателем функции управления с некоторыми ограничениями, в том числе при передаче ему ресурсов в хозяйственное ведение на определенных условиях, что и происходит при внутреннем предпринимательстве.

Предпринимательство всегда связано с риском. Предприниматель пытается обратить рыночную нестабильность и неопределенность в свою пользу и получить вознаграждение в виде дополнительного дохода. При этом предпринимательская деятельность предполагает повышенную материальную ответственность осуществляющих ее субъектов по сравнению с наемным трудом.

По мнению Л.Н. Тэпмана в предпринимательстве целесообразно выделять два элемента: «новаторскую инновационную деятельность как предпринимательскую функцию и действия предпринимателя, реализующего данную функцию»⁵³.

Таким образом, получается, что в классическом представлении предпринимательскую функцию обычно выполняют предприниматели, создающие для этого собственный бизнес чаще в виде индивидуальных малых предприятий. Но, возникает вопрос: А как быть крупному бизнесу, которому для развития и поддержания конкурентоспособности также нужны инновации, а, следовательно, предпринимательский подход?

В этой связи, по нашему мнению, необходима расширенная трактовка предпринимательства, которая предполагает, что предпринимательской может быть любая организация, ориентированная на реализацию опережающих конкурентных действий, создание и внедрение инноваций, вовлечение сотрудников организации в процесс интрапренерства с наделением их соответствующими полномочиями.

Таким образом, в рамках расширенной трактовки предпринимательства, субъектом новаторской творческой экономической деятельности может быть как индивидуальный предприниматель, так и группа людей, действующих в рамках производственно-хозяйственной структуры. При этом в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, мотивирующие его к реализации новаторских идей.

В существующей предпринимательской модели корпорации предпринимательскую функцию обычно выполняет только управленческое ядро, включающее собственников, совет директоров и топ-менеджмент. Остальные работники остаются практически невостребованными в активной предпринимательской деятельности и не имеют возможности для реализации своего предпринимательского потенциала,

⁵³ Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление: зарубежный опыт. С. 91.

что сдерживает развитие предприятия. В этой связи необходимо развивать внутрифирменное предпринимательство как способ реализации предпринимательского потенциала сотрудников.

Внутрифирменное предпринимательство достраивает систему корпоративного предпринимательства, активизируя предпринимательское поведение работников, вовлечение их в общекорпоративную деятельность, развивая предприятие, как предпринимательскую структуру.

Как уже отмечалось выше, термин «интрапренер» появился в практике бизнеса в США в начале 1980-х гг. для обозначения руководителей отделяющихся от головной компании подразделений с целью становления центров прибыли.

Официальная концепция интрапренерства была одной из составляющих государственной программы поддержки малого бизнеса, объявленной администрацией Р. Рейгана. Она предполагала работу подразделений крупных корпораций по принципам малых фирм, т.е. на основе наличия самостоятельного бюджета (или субсчета), самостоятельной возможности реализации продукта на сторону, право самостоятельного распоряжения средствами своего бюджета (субсчета) в пределах, оговоренных договором между высшими руководителями корпорации и представителями коллектива интрапренерской фирмы.

Основная цель интрапренерства состояла в том, чтобы удержать в рамках корпорации самые инициативные группы специалистов. При этом коллектив сотрудников подразделения корпорации заключал с руководством корпорации договор, согласно которому определялись обязательства сторон и механизм распределения дохода от работ, выполненных по заказам других фирм. Оговоренная в договоре часть дохода принадлежит корпорации, оставшейся частью коллектив интрапренерской фирмы распоряжается самостоятельно.

Практика отечественного бизнеса показывает, что отечественные менеджеры пока не всегда готовы к подобным решениям, при этом осложняются отношения между коллективом интрапренерской фирмы и высшим руководством, что часто приводит к выходу интрапренерской фирмы

из состава корпорации. Однако это не исключает появления разумных высших менеджеров, способных понять перспективность и обоюдную выгоду нормальной работы интрапренерской фирмы.

Нужно отметить, что концепция интрапренерства в США в целом стабилизировала хозяйственный механизм, который позволил корпорациям с лучшей организацией работы внутрифирменных предпринимателей быть более продвинутыми и более развитыми по сравнению с традиционными корпорациями.

По замыслам основателей интрапренерства Г. Пиншо⁵⁴, Р. Рамелта⁵⁵ и других принципы интрапренерства призваны вселить дух предпринимательства и в консервативный слой административно-управленческого аппарата крупных корпораций. Однако, по мнению Ф. Факкензи, Ф. Шамбо этого «в самой природе» быть не может, так как стать чиновнику интрапренером не позволяет сама бюрократическая система принятия решений, требующая многочисленных согласований в рамках таких же многочисленных управленческих иерархий.

По мнению А.Е. Миллера и С.Н. Чуканова, интрапренерство отражает новый тип взаимодействия между крупной организацией и ее подразделениями⁵⁶. При этом подразделению организации придается статус самостоятельной предпринимательской единицы, а сама организация создает ему условия для успешной работы.

Таким образом, идея интрапренерства заключается в том, чтобы создать возможность сотрудникам заниматься предпринимательством и инновационным бизнесом, не покидая пределы организации. При этом организацией создаются значительные преимущества инициативным специалистам, в том числе возможность пользоваться инфраструктурой организации, консультационной поддержкой,

⁵⁴ Pinchot G. Intrapreneuring.

⁵⁵ Рамелт Р.П. К стратегической теории фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. Вып. 1. С. 83–101.

⁵⁶ Миллер А.Е., Чуканов С.Н. Интрапренерство. Омск, 1998. С. 12.

создаются начальные условия работы, оказывается финансовая и социальная поддержка. Задача интрапренера состоит в том, чтобы выдвигать и реализовывать выгодные для коммерческой организации инновации. При этом формируются предпринимательские, инновационно – интрапренерские процессы в организации.

Представляет интерес сопоставление традиционных управляющих с предпринимателями и интрапренерами, проведенное Л.Н. Тэпманом, представленное в табл 1. Можно констатировать значительные отличия между ними, которые касаются мотивации деятельности, времени до достижения успеха, отношению к риску, отношения к своему статусу, типа взаимоотношений с окружающими и других факторов.

Таблица 1

Сравнительный анализ предпринимателей, интрапренеров и традиционных менеджеров⁵⁷

Факторы	Традиционные менеджеры	Предприниматели	Интрапренеры
Главные мотивы деятельности	Продвижение по служебной лестнице и другие традиционные виды вознаграждения в корпорациях, такие, как собственный кабинет, штат подчиненных и власть	Независимость, возможности для творческой работы и зарабатывания денег	Независимость и возможность получения большего вознаграждения от корпорации
Время, в течение которого предполагается достижение успеха	Короткое время, соответствующее установленным нормам и планам, ориентация на выполнение недельных, месячных, квартальных плановых показателей	Время, необходимое для выживания и достижения стабильного роста компании в течение 5–10 лет	Средняя величина между временем предпринимателя и традиционного менеджера, зависящая от того, насколько срочным является достижение собственных и корпоративных планов

⁵⁷ Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление: зарубежный опыт. С. 99.

Окончание табл. 1

Факторы	Традиционные менеджеры	Предприниматели	Интрапренеры
Тип деятельности	Отдают распоряжения и занимаются большей частью надзором над подчиненными, нежели непосредственно включаются в работу	Непосредственное участие в работе	В значительно большей степени непосредственно участвуют в работе, чем отдают распоряжения
Отношение к риску	Осторожное	Способность к обоснованному риску	Способность к обоснованному риску
Отношение к своему статусу	Обращает существенное внимание на символы, определяющие его собственный статус	Не обращает существенного внимания на символы, присущие его собственному статусу	Не склонен обращать серьезного внимания на традиционную корпоративную символику — предпочитает независимость
Отношение к возможности банкротства и ошибок	Пытается избежать ошибок и неожиданностей	Ежедневно сталкивается с ошибками и угрозой провала и ежедневно их преодолевает	Старается уберечь рискованные проекты от огласки до их полной готовности
Принятие решений	Обычно соглашается с теми решениями, которые принимает высшее руководство	Преследует желаемые цели, принимая соответствующие решения	Способен убедить других оказать ему помощь в достижении желаемых целей
На кого работает	На других	На себя и потребителей	На себя, потребителей и спонсоров
Из какой семьи происходит	Члены семьи работали в крупных компаниях	Из семьи, члены которой работали на мелких предприятиях, либо имели свободную профессию (учителя, юристы), либо были фермерами	Из семьи мелких предпринимателей, лиц свободных профессий и фермеров
Тип взаимоотношения с окружающими	Иерархическая подчиненность как основной тип взаимоотношений	Взаимоотношения строятся главным образом на деловой основе	Деловые взаимоотношения в рамках иерархической подчиненности

В то время как основным мотивом деятельности для традиционных менеджеров является продвижение по служебной лестнице и получение типичных для корпорации типов вознаграждения за труд, предприниматели и интрапренеры добиваются процветания благодаря своей независимости и возможности творчески работать. Интрапренеры, разумеется, рассчитывают на то, что их деятельность будет соответствующим образом вознаграждена.

Различия проявляются также в сроках, в течение которых планируется достижение существенных успехов: традиционные менеджеры ориентируются на быстрое достижение результатов, предприниматели могут идти к своим целям долго, а интрапренеры склоняются к таким срокам, что лежат где-то посередине.

Аналогичным образом характерные черты стиля работы интрапренеров занимают промежуточное место между представительским типом деятельности менеджера и непосредственным участием предпринимателей в работе. Защита своих тылов является стилем жизни многих традиционных менеджеров. Они стараются не допускать ошибок и провалов практически любой ценой. В то же время предприниматели, как правило, хотя бы единожды выходят банкротами, а интрапренеры приобретают навыки к тому, как не придавать огласке проекты с высокой степенью риска до самого последнего момента.

Если традиционные менеджеры служат тем, кто находится на высших ступенях организации, то предприниматели работают сами на себя и на своих клиентов, а интрапренеры включают в этот круг помимо двух указанных категорий еще и спонсоров. В этом прослеживается связь с происхождением соответствующих типов руководителей. Менеджеры, как правило, происходят из семей, которые долгое время работали на крупные организации, а интрапренеры и предприниматели — из семей предпринимателей или лиц свободных профессий. В отличие от предпринимателей и интрапренеров, которые устанавливают тесные связи с окружающими их сотрудниками, менеджеры стремятся следовать тактике общения, которая предписывается уставом компании.

По мнению Л.Н. Тэпмана, интрапренер — это человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках сложившегося, действующего предприятия⁵⁸. Он рассматривает интрапренерство как деятельность по производству и реализации товаров и услуг на основе интеграции предпринимательских возможностей личности и предприятия.

А.Н. Асаул считает, что внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуациональный фактор, который задается руководителем организации, исходя из анализа внешней среды, и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ⁵⁹. По его мнению, выделение интрапренерства, как особого вида предпринимательской деятельности, лишает предпринимательство бытия, превращая его в то «возникающий, то исчезающий фактом».

По мнению Г.В. Широковой, В.А. Сарычевой, Е.Ю. Благова, А.В. Куликова внутрифирменное предпринимательство является собой осуществляемую в рамках фирмы деятельность по поиску и реализации новых бизнес-возможностей⁶⁰. Компанию, развивающую внутрифирменное предпринимательство, они называют предпринимательской в смысле, что она демонстрирует проактивное поведение, конкурирует на основе инноваций, ориентирована на самообновление.

По нашему мнению, интрапренерство представляет собой метод управления организацией, основанный на инициативах исполнителей, а не администрировании, который позволяет превратить существующую коммерческую организацию в открытую систему, постоянно генерирующую и успешно реализующую новые идеи, толерантную к риску, нацеленную на развитие и рост.

⁵⁸ Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление: зарубежный опыт. С. 89.

⁵⁹ Асаул А.Н., Абаев Х.С., Гордеев Д.А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / под ред. А.Н. Асаула. СПб., 2007. С. 94.

⁶⁰ Широкова Г.В., Сарычева В.А., Благов Е.Ю., Куликов А.В. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. Сер. 8. Вып. 1. С. 12.

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды. Главной целью интрапренерства является повышение эффективности деятельности организации за счет активизации и использования творческого потенциала сотрудников, повышения эффективности использования ресурсов предприятия, быстрой реакции на изменения потребностей рынка, реализации технических и организационных нововведений.

По мнению А.Н. Асаула, Е.Г. Скуматова, Г.Е. Локтевой целью внутрифирменного предпринимательства является обеспечение интересов организации и интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею⁶¹. При этом А.Е. Миллер и С.К. Чуканов считают, что «задачей интрапренерства является выработка механизма, позволяющего организациям удерживать лучших специалистов, а специалистам реализовывать свои инициативы»⁶².

При этом в задачи интрапренера может входить:

– реализация возможностей по улучшению продукции или услуг, увеличению их рыночной доли, в результате чего сдвигаются кривые спроса;

– поиск новых методов организации производства и новых технологий, в результате чего сдвигаются кривые затрат;

– разработка совершенно новых видов продукции или услуг, создание новых рынков, в результате чего формируются совершенно новые кривые спроса и предложения.

Таким образом, под интрапренерством следует понимать деятельность предприятия по достижению своих целей на основе использования возможностей предпринимательства внутри фирмы.

В основе интрапренерства лежат: создание условий для предпринимательской деятельности, стимулирование и ре-

⁶¹ Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / под ред. А.Н. Асаула. СПб., 2004. С. 92.

⁶² Миллер А.Е., Чуканов С.Н. Интрапренерство. С. 16.

ализация предпринимательских возможностей сотрудников на основе использования ресурсов и организационно-производственных возможностей предпринимательской организации.

Внутрифирменное предпринимательство одновременно характеризуется как элементами духа, так и механизма предпринимательства, которое при наличии соответствующих ресурсов и организационных форм взаимодействия реализуется посредством таких ценностей как новаторство, динамизм и развитие⁶³.

Развитие интрапренерства в организации может привести к созданию новых продуктов, росту компании и формированию совершенно новой корпоративной атмосферы и культуры.

Реализация возможностей интрапренерства на действующих предприятиях позволяет им повысить свою конкурентоспособность и обеспечить эффективное развитие компании. Можно констатировать следующую закономерность, фирмы с развитыми предпринимательскими инициативами демонстрируют более высокий уровень результативности, имеют большую прибыльность, повышенные темпы роста. Внутрифирменное предпринимательство позволяет компаниям расти темпами, опережающими среднеотраслевые показатели.

Применение идеи предпринимательства для решения вопроса об эффективности компании, в том числе зрелой, осуществлялось исследователями жизненного цикла организации. Ими рассматривалась проблема трансформации фирмы с многочисленными рутинными и формализованными процессами в предпринимательскую фирму, а также необходимость поддержания предпринимательской функции не только на стадиях роста, но и на этапе зрелости для обновления продуктов, компетенций и бизнес-модели в целом.

В этой связи представляет интерес концепция управленческих ориентаций, доминирующих на различных этапах жизненного цикла организации, предложенная И. Адизе-

⁶³ Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. С. 100.

сом⁶⁴. По его мнению, предпринимательская ориентация менеджмента, обеспечивающая адаптацию к изменениям и осуществление новаторских действий, является не только условием успешного рождения бизнеса, но и увеличивает шансы компании на продление стабильного «расцвета» и избежание нисходящей траектории цикла за счет различного рода инноваций.

По мнению Р. Рамелта стабильность и прибыльность фирмы фундаментально зависят от предпринимательской деятельности. Основой стратегии фирмы он предлагает считать «получение прибыли посредством корпоративного предпринимательства». При этом, в качестве базового компонента формулирования стратегии Рамелт предлагает непрерывающийся поиск способов новых применений уникальных ресурсов фирмы⁶⁵.

Э. Пенроуз считает, что реализация внутри фирмы предпринимательской функции является стратегической детерминантой ее роста. Она предлагает рассматривать рост фирмы через анализ динамического процесса взаимодействия менеджмента и ресурсов⁶⁶.

По мнению С. Захра предпринимательские идеи становятся основой для развития новых направлений деятельности компании⁶⁷. В этом проявляется структурный аспект взаимосвязи внутрифирменного предпринимательства и бизнес-моделей фирмы.

Таким образом, расширенная трактовка предпринимательства позволяет не собственникам бизнеса, а наемным работникам осуществлять предпринимательскую деятельность в рамках существующей организации. Интрапренерство следует рассматривать как метод управления внутри действующей организации, позволяющий сочетать интере-

⁶⁴ Адизец И. Идеальный руководитель. М., 2007.

⁶⁵ Рамелт Р.П. К стратегической теории фирмы. С. 83–101.

⁶⁶ Penrose E. The theory of the growth of the firm. 3rd ed. Oxford, 1995.

⁶⁷ Zahra S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study // Journal of business venturing. 1991. Vol. 6. № 4. P. 259–285.

сы предприятия и сотрудников, стимулировать их инициативу для повышения ее результативности и конкурентоспособности. При этом внутрифирменное предпринимательство является фактором роста и развития фирмы.

2.3. Современные тенденции развития интрапренерства

Современный этап развития предпринимательства связан с новой парадигмой управления, усилением роли новаторства. Целевые устремления сегодня связаны с обеспечением долгосрочной устойчивости организации, а не с максимизацией частного результата. Ключевую роль играет не приспособление к меняющимся условиям, а упреждающее управление. Современные приоритеты управления предусматривают не рационализацию использования ресурсов, а рационализацию самой формы и способа хозяйствования, что становится ключевым звеном предпринимательской деятельности. Конкурентоспособность организации сегодня напрямую связана с развитием внутрифирменного предпринимательства — интрапренерства.

Для описания новых принципов функционирования современной конкурентной экономики Д.Дж. Тис предложил использовать термин «управленческий предпринимательский капитализм», который означает, что деятельность мелких и крупных фирм должна основываться на распознании тенденций, размещении и создании новых комбинаций ресурсов для их реализации, трансформации внутреннего организационного механизма для соответствия нововведениям⁶⁸. Мы полностью согласны с предлагаемым подходом. Действительно, для того чтобы быть конкурентоспособной, организация в современных условиях должна создавать (приобретать) и быстро коммерциализировать инновации, используя при этом новые комбинации ресурсов, а также

⁶⁸ Тис Д.Дж. К экономической теории многопродуктовой фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2005. Сер. 8. Вып. 3. С. 3–38.

трансформируя свой организационный механизм, в том числе путем создания венчуров.

В современных условиях специалисты по стратегическому управлению и теории фирмы все больше внимания уделяют вопросам, связанным с предпринимательством. Это обусловлено принятием парадигмы австрийской экономической школы «о рыночном процессе» и «динамической конкуренции» как наиболее соответствующей современным условиям внешней среды.

В трактовке представителей австрийской экономической школы Ф. Хайека⁶⁹, И. Кирцнера⁷⁰ и других непрерывающийся поток информации и знаний обеспечивает образование неравновесных состояний рынка, что создает новые возможности для извлечения прибыли. Поскольку рынкам присуща высокая степень изменчивости и неопределенности, конкурентные преимущества не могут рассматриваться как постоянные.

Таким образом, предпринимательское управление становится сегодня ключевым механизмом поддержания организационной способности к постоянному обновлению, а значит, обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность фирмы. Механизм внутрифирменного предпринимательства, лежащий в основе концепции динамической конкуренции, является, с одной стороны, способом обновления конкурентных преимуществ в условиях изменчивости и неопределенности, а, с другой стороны, является способом связывания рыночных возможностей с ограниченными организационными ресурсами.

В условиях перехода России на инновационный путь развития интрапренерство можно рассматривать как один из путей повышения инновационной активности российских предприятий, а также как способ внутреннего роста и развития.

⁶⁹ Хайек Ф.А. Смысл конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 3 (15). С. 18–27.

⁷⁰ Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство: пер. с англ. М., 2001.

При этом не следует путать понятия «рост» и «развитие». Часто, когда говорят о развитии предприятия, имеют в виду его рост. Однако, рост и развитие — не одно и то же. Рост может происходить вместе с развитием или при его отсутствии. Рост — это увеличение размеров или числа. К росту предприятия относятся как увеличение размеров, так и расширение по тем или иным показателям деятельности — объему сбыта, доле на рынке, численности работников, чистой прибыли и другим. Развитие же более связано с понятием качества, ростом качества желаний и целей. Поэтому развитие предприятия основывается на проектировании будущего на более высоком качественном уровне и нахождении путей его приближения.

Таким образом, интрапренерство представляет собой внутрифирменное предпринимательство, целью которого является развитие предприятия, повышение его эффективности, а также рост конкурентоспособности. Внедрение интрапренерства дает организации стратегические, технологические и финансовые преимущества за счет активизации и использования творческого потенциала сотрудников; повышения эффективности использования ресурсов предприятия; быстрой реакции на изменения потребностей рынка; реализации различных нововведений.

Стратегические преимущества проявляются в расширении клиентуры, освоении новых рынков, в результате чего трансформируется бизнес-модель организации. Технологические преимущества отражаются в усовершенствовании технологии производства, разработке новых продуктов в результате разработки и внедрения инноваций. Финансовые преимущества проявляются в увеличении прибыли, введении в экономический оборот ранее не использовавшихся ресурсов организации и др.

Нами предлагается развивать интрапренерство на российских предприятиях на трех уровнях: на индивидуально-личностном, групповом и стратегическом. Уровни развития интрапренерства и содержание предполагаемой деятельности приведены в табл. 2. На индивидуально-личностном уровне предлагается создавать условия для формирования иннова-

торов-интрапренеров, способных создавать и реализовывать собственные проекты. На групповом уровне необходимо создание климата, способствующего генерации идей и их обмену между сотрудниками. Особый интерес при этом представляют корпоративные венчуры — создаваемые отдельные организационные структуры для реализации рискованных идей и доведения их до коммерческого воплощения.

Таблица 2

Уровни развития интрапренерства

Уровень	Содержание
Индивидуально-личностный	Использование потенциала работников организации в освоении инноваций. Возможность занимать должности в основной организации и предпринимательском подразделении. Развитие предпринимательской восприимчивости внутриорганизационной среды
Групповой	Создание групп для решения проблем. Создание венчуров. Создание независимых хозяйственных единиц
Стратегический	Изменение бизнес-модель организации, за счет внедрения новых разработок. Необходимость учета влияние модели роста на бизнес-модель организации. Формирование бизнес-модели снизу-вверх и сверху-вниз

Как альтернатива этому процессу может рассматриваться сотрудничество крупных предприятий с малыми инновационными предприятиями, которые берут исследовательские рискованные проекты на аутсорсинг или же самостоятельно развивают инновационные проекты и передают их в дальнейшем корпорации на доводку и коммерческую реализацию.

На стратегическом уровне, внедрение интрапренерства позволяет пересматривать бизнес-модель организации, развивать ее, включая новые инновационные направления. При этом, первоначально, инновационные проекты следует внедрять наряду с традиционным производством. В последствии, они могут постепенно заместить традиционное производство или сосуществовать с ним в определенных пропорциях, в соответствии с требованиями рынка.

Таким образом, внедрение интрапренерства в действующей организации позволяет повысить ее конкурентоспособ-

ность, выйти на качественно новый уровень функционирования, скорректировав бизнес-модель.

Для реализации концепции интрапренерства необходимо:

- изменение организационной структуры корпорации;
- изменение в делегировании полномочий;
- решение проблем централизация-децентрализация;
- изменение корпоративной культуры.

2.4. Методические основы формирования и внедрения системы интрапренерства на российских предприятиях

Остановимся подробнее на особенностях формирования и развития интрапренерства в России. Прежде всего, отметим, что понятие «интрапренерство» отсутствует в российском законодательстве, что сдерживает его развитие. Основными проблемами, препятствующими развитию интрапренерства в России, являются: непонимание руководителями предприятий выгоды внедрения интрапренерства, ограниченная свобода деятельности и низкая инициативность персонала, отсутствие отработанных методик становления отношений интрапренерства в организации.

Опираясь на исследования Л.Н. Тэпмана, А. Иклана, Г.В. Широковой, В.А. Сарычевой, Е.Ю. Благова, А.В. Куликова, А.Е. Миллера, С.Н. Чуканова и других авторов сформулируем основные положения методики становления системы интрапренерства на российских предприятиях. Данная модель может быть использована в практике функционирования отечественных предприятий для повышения эффективности их деятельности и роста конкурентоспособности.

В основу разработки модели нами положен метод интерактивного планирования, изложенный Р. Акоффом в книге «Планирование будущего корпорации»⁷¹, который предполагает проектирование желаемого будущего и изыскание путей его построения, а также методика глобального плани-

⁷¹ Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.

рования, предложенная специалистами ЮНКТАД (конференция ООН по торговле и промышленному развитию)⁷². Ее суть заключается в том, что в начале разрабатывается желаемое состояние организации в будущем, затем рассматривается ее текущее состояние, определяются разрывы и намечаются меры по устранению разрывов, чтобы максимально приблизить текущее состояние организации к желаемому. Нами также была принята во внимание технология перехода компании к инновационному развитию, предложенная Н.В. Бахарева и М.Г. Куликовым⁷³.

Основные этапы модели внедрения интрапренерства в организации и их содержание представлены в табл. 3. Остановимся подробнее на содержательной стороне каждого этапа становления системы интрапренерства.

Таблица 3

**Модель внедрения системы интрапренерства
в организации**

Этап	Содержание
1. Осознание необходимости перехода к интрапренерству	Проведение объективного анализа состояния организации, ее конкурентоспособности, эффективности, способности к развитию. Понимание необходимости перехода к интрапренерству со стороны руководства и высшего и среднего звена управления
2. Формирование аппарата преобразований	Формирование команды интрапренеров, способных осуществлять изменения, члены которой обладают авторитетом в организации, являются неформальными лидерами в коллективе подразделения и пользуются поддержкой руководства
3. Формирование стратегического видения, целей и стратегий их достижения	Конструирование желаемого образа компании в перспективе. Постановка целей. Разработка стратегий достижения желаемого состояния организации

⁷² Ценообразование и рынок / пер с англ. под ред. Е.И. Пунина, С.Б. Рычкова. М., 1992.

⁷³ Бахарева Н.В., Куликов М.Г. Технология перехода компании к инновационному развитию // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 11 (78). С. 60–67.

Окончание табл. 3

Этап	Содержание
4. Доведение руководством разработанной стратегии и видения смысла происходящих перемен до сотрудников	<p>Доведение основных идей интрапренерства до коллектива.</p> <p>Разъяснение позитивных последствий внедрения интрапренерства для организации и ее сотрудников.</p> <p>Постановка задач по реализации стратегии перед подразделениями</p>
5. Выявление несоответствия между сконструированным желаемым образом организации и ее текущим состоянием	<p>Сопоставление параметров идеального образа интрапренерской организации с фактическим положением дел.</p> <p>Выявление несоответствия между сконструированным желаемым образом организации и ее текущим состоянием.</p> <p>Выявление внешних и внутренних причин, препятствующих внедрению интрапренерства</p>
6. Разработка комплекса прогрессивных мероприятий, необходимых для внедрения интрапренерства	<p>Изменение организационной структуры компании путем создания внутри корпорации новых инновационных подразделений (венчурных фирм) для продвижения инноваций, выхода на новые рынки, разработки нетрадиционной для компании продукции.</p> <p>Изменение в делегировании полномочий.</p> <p>Изменение корпоративной культуры.</p> <p>Изменения в процессе принятия решений.</p> <p>Поиск новых методов использования ресурсов организации.</p> <p>Создание параллельных структур, позволяющих работнику занимать должность в основной организации и неофициальную в интрапренерском подразделении и др.</p>
7. Устранение барьеров, препятствующих осуществлению перемен	<p>Преодоление психологического сопротивления переменам внутри коллектива.</p> <p>Выстраивание новых регламентов работы</p>
8. Закрепление новой организационной культуры	<p>Нормативное закрепление достигнутых результатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> – в материалах, представляемых для внешнего представления (декларации, меморандумы); – во внутренних регламентах (положение о подразделениях, стандарты предприятия)

Первый этап внедрения системы интрапренерства в организации следует начать с проведения объективного анализа ее состояния, в том числе конкурентоспособности, эффективности, способности к развитию. При этом можно использовать инструменты SWOT-анализа, PEST-анализа и др. Для успешного внедрения интрапренерства требуется осознание его необходимости со стороны высшего руководства организацией.

На втором этапе необходимо сформировать аппарат преобразований. Внедрение новой модели невозможно без наличия кадров, способных внедрять инновации в организации. По мнению Дж. Коллинза, успешные лидеры, которые осуществляли преобразования, начинали не с выработки видения будущего и корпоративной стратегии, а с подбора нужных людей и избавления от ненужных⁷⁴. Они добивались того, чтобы нужные люди заняли нужные места и только затем решали, куда они будут двигаться. Переход к интрапренерству может быть невозможен с тем составом специалистов и руководителей, которым сегодня располагает компания. Необходимо сформировать команду интрапренеров, члены которой обладали бы наличием авторитета в организации, были неформальными лидерами в коллективах подразделений и поддерживались руководством.

На третьем этапе становления системы интрапренерства конструируется желаемый образ компании в перспективе, происходит формирование видения целей и стратегий их достижения. Основные целевые установки по внедрению интрапренерства в организации представлены в табл. 4.

На четвертом этапе, после того как высшее руководство компании утвердилось в решении опробовать концепцию интрапренерства в течение достаточного испытательного периода, необходимо ознакомить с ней всех сотрудников организации. Необходимо пояснить сотрудникам смысл происходящих перемен. Это может быть организовано путем проведения семинаров, на которых рассматриваются раз-

⁷⁴ Коллинз Дж.С., Поррас Дж.М. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. СПб., 2004.

личные аспекты внедрения интрапренерства, а также разрабатываются направления преобразования корпоративной культуры в духе интрапренерства.

Таблица 4

**Целевые установки внедрения интрапренерства
в организации**

Показатель	Содержание
Цели	<p>Развитие организации путем изменения ее бизнес-модели (сочетание традиционных и нетрадиционных для компании производств).</p> <p>Изменение рыночной позиции организации (рост или сохранение доли рынка традиционных товаров; наращивание доли рынка новых товаров).</p> <p>Повышение конкурентоспособности за счет постоянного внедрения продуктовых, технологических и организационно-управленческих нововведений.</p> <p>Повышение эффективности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рост прибыли за счет увеличения объемов сбыта продукции при поддержании сложившегося на рынке уровня цен на нее; – увеличение темпов роста организации при нахождении необходимых источников финансирования (собственных и заемных средств); – избежание нисходящей траектории жизненного цикла товаров в связи с постоянным внедрением нововведений.
Задачи	<p>Повышение гибкости и мобильности крупной организации.</p> <p>Внедрение инноваций.</p> <p>Использование предпринимательского потенциала сотрудников организации.</p> <p>Сочетание интересов организации и интрапренера.</p> <p>Повышение предпринимательской восприимчивости внутренней организационной среды</p>
Стратегии	<p>Развитие интрапренерства на индивидуально-личностном уровне путем вовлечения в процесс интрапренерства творческих сотрудников организации.</p> <p>Развитие интрапренерства на групповом уровне путем создания групп (команд) для разработки и продвижения нововведений, а также создания венчурных фирм внутри корпорации.</p> <p>Развитие интрапренерства на стратегическом уровне путем пересмотра бизнес-модели компании</p>

На пятом этапе становления системы интрапренерства происходит выявление несоответствия между сконструированным желаемым образом организации и ее текущим состоянием. При этом выявляются внутренние и внешние причины, препятствующие развитию интрапренерства. Намечаются направления по ликвидации разрывов между текущим состоянием различных аспектов деятельности организации и сконструированным образом.

На шестом этапе разрабатывается комплекс прогрессивных мероприятий, необходимых для внедрения системы интрапренерства.

Факторы возможного несоответствия между сконструированным образом организации и ее текущим состоянием представлены в табл. 5.

Таблица 5

**Факторы возможного несоответствия
между сконструированным образом и текущим состоянием
организации**

Факторы	Параметры искомого состояния	Параметры текущего состояния
1. Организационная культура	Культура открытости. Значительная гибкость в отношении внутренних процессов. Работники активны, инициативны; увлечены порученным делом. Привлечение нужных специалистов не зависит от сферы их деятельности. Существует возможность занимать должности в основной организации и в новом предпринимательском подразделении	Организация консервативна. Строгая регламентация деятельности, иерархичность в подчинении. Работнику предписаны место, статус, детали трудовой деятельности. Работники пассивны, безынициативны, выполняют приказы. Продвижение по служебной лестнице и карьера человека зависят от его действий в рамках той должности, которую он занимает
2. Внедрение инноваций и новых технических разработок	Организация внедряет инновации. Организация ориентирована на выход на передовые рубежи в области технологии. НИР проводятся на высоком для отрасли уровне	Организация не внедряет инновации. Новые технологии активно не разрабатываются

Продолжение табл. 5

Факторы	Параметры искомого состояния	Параметры текущего состояния
3. Выдвижение новых идей	Поощряются инициативы сотрудников заниматься предпринимательством и инновациями. Активно разрабатываются новые продукты	Новые идеи подавляются. Ставится задача получения высокой отдачи от действующего производства
4. Экспериментирование	Стимулируются эксперименты. Лояльное отношение к ошибкам и провалам	Система продвижения по служебной лестнице не допускает ошибок и неудач
5. Организационная структура	Гибкая структура. Нет ограничительных рамок сфер деятельности. Возможность выделения внутренних венчуров. Реализация проекта предпринимателем от начала до конца	Жесткая иерархическая структура. Разграничение сфер деятельности между сотрудниками и подразделениями. Стадийный порядок внедрения нового продукта
6. Принятие решений	Автономность проекта и централизация принятия решений в рамках отдельных проектов обеспечивают оперативность принятия решений. Быстрая реакция на инновационные идеи. Ускорение реакции на изменения внешней среды	Длительный срок принятия решения. Многоуровневость прохождения информации до лица, принимающего решения. Необходимость согласований. Размывается ответственность за принятое решение
7. Система мотивации	Возможность для интрапренера стать соучредителем вновь созданного подразделения. Предоставление интрапренерам части акций компании	Нет личной заинтересованности внедрять инновации
8. Ресурсное обеспечение	Выделение необходимых трудовых и финансовых ресурсов под новые разработки. Информационная поддержка. Консультационная поддержка. Создание начальных условий для новых разработок	На новые разработки выделяется недостаточно ресурсов. На направления, дающие быструю отдачу, выделяются значительные средства

Окончание табл. 5

Факторы	Параметры искомого состояния	Параметры текущего состояния
9. Временная ориентация	Задача обеспечения конкурентоспособности и будущих конкурентных позиций. Прибыльность в длительной перспективе	Задача обеспечения текущей конкурентоспособности. Максимизация текущей прибыли
10. Приемлемость рисков	Компания рискует вкладывать в рискованные проекты, которые дадут отдачу через несколько лет	Вложения в быстро окупающиеся проекты

Чтобы стать интрапренерской, организация должна ориентироваться на выход на передовые рубежи в области технологии, всячески поощряя внедрение новых идеи. В этой связи, научные исследования должны проводиться на достаточно высоком для данной отрасли уровне.

Следует поощрять и поддерживать новые идеи, а не подавлять, как это зачастую имеет место на предприятиях, где на первое место выдвигается задача обеспечения высокой отдачи на вложенный капитал и большие объемы продаж, что служит основанием для возникновения деструктивных противоречий между работодателями и работниками.

Необходимо поощрять экспериментирование и связанный с ним метод проб и ошибок. Новые продукты или услуги не создаются внезапно. В ходе поиска удачного варианта от ряда моделей приходится отказаться. Компания, внедряющая интрапренерство, должна создать атмосферу, которая не только допускает, но даже стимулирует совершение ошибок и поощряет провалы. Этот подход диаметрально противоположен сложившейся в корпорации системе продвижения по служебной лестнице, в которой нет места неудачам и ошибкам.

В организационной структуре организации не должно быть заложено параметров, препятствующих творческому решению проблем. Ставшее нормой разграничение сфер деятельности между сотрудниками и подразделениями не стимулирует потенциальных интрапренеров создавать новые

предприятия. Так, в одной из компаний, входящей в список 500 крупнейших компаний, публикуемых журналом «Форчун», потенциальных интрапренеров уведомили, что создание предлагавшейся ими продукции невозможно, так как ее производство находится в ведении другого подразделения компании. Это порождает разочарование и чувство неудовлетворенности у интрапренеров.

Еще одним аспектом внедрения внутрифирменного предпринимательства является скорость принятия управленческих решений. Более раннее, по сравнению с конкурентами, внедрение инноваций и принятие риска обеспечивает проактивность деятельности компании, что составляет основу рыночного успеха в современных условиях динамизма и неопределенности внешней среды бизнеса. Внедрение интрапренерства предполагает, что отдельные лица (команды) в организации наделяются полномочиями и ответственностью за осуществление проекта.

Автономность проекта совместно с централизацией принятия решений обеспечивают большую оперативность процессов. В результате в рамках проекта у компании сокращается время реакции на сигналы внешней среды, и организация получает возможность быстрее реализовывать инновационные идеи и оперативнее адаптировать их в соответствии с внешними изменениями, что придает компании гибкость.

Внедрение интрапренерства требует разработки соответствующей системы мотивации. Предоставление части акций, или доли капитала нового предприятия является наилучшим способом поощрения усилий, необходимых для успеха.

Организация должна располагать необходимыми ресурсами и они должны быть доступны для интрапренеров. Однако, сегодня можно часто наблюдать ситуацию, когда на цели создания чего-то нового выделяются недостаточные ресурсы, в то время как на решение проблем, дающих быструю отдачу, выделяются значительные средства. И даже когда ресурсы на новые направления выделяются, их реальное получение становится практически невозможным из-за требований, предъявляемых к отчетным документам.

Таким образом, интрапренер должен ощущать полную поддержку со стороны высшего руководства, которое находится с ним в прямом контакте и обеспечивает его своевременно и быстро необходимыми финансовыми и трудовыми ресурсами. Без поддержки со стороны высшего руководства невозможно создание благоприятной среды для развития интрапренерства.

Внутри традиционной корпорации продвижение по службе и вообще карьера члена команды ставится в зависимость от его действий в рамках той должности, которую он занимает на данный момент, а не от вклада в новый проект. В этой связи представляет интерес опыт компании «Volvo» (Швеция). Внутрифирменное предпринимательство в компании осуществляется на основе «невидимого контракта»: сотрудник может одновременно занимать две должности: старую («видимую») и должность в новой предпринимательской фирме («невидимую»).

Необходимо оценивать успех как всей программы внедрения интрапренерства, так и каждого нового внутреннего венчура в долгосрочном аспекте. Если организация не рискует вкладывать капиталы в проекты, которые сулят отдачу только в отдаленной перспективе, развитие интрапренерства практически невозможно.

На седьмом этапе становления системы интрапренерства устраняются барьеры, препятствующие осуществлению перемен. Происходит преодоление психологического сопротивления переменам внутри коллектива, выстраиваются новые регламенты работы.

Следует заметить, что организационные изменения в компании затрагивают интересы различных групп участников: собственников, менеджмента, работников, поставщиков, потребителей, посредников, инвесторов, кредиторов, администрации регионов и «третьих лиц». Анализ интересов, формальных прав и возможностей заинтересованных сторон в процессе преобразований показывает, что у каждой из этих групп они различны, что часто становится причиной явного или скрытого сопротивления изменениям.

По мнению Н.В. Бахаревой и М.Г. Куликова, наибольшую сложность в ходе организационных преобразований вызывает преодоление сопротивления, возникающего внутри компании среди ее работников⁷⁵. В большинстве случаев действует правило: 20% работников отнесутся к изменению позитивно, 50% станут сторонними наблюдателями, а 30% обязательно будут оказывать активное сопротивление. Наиболее важными причинами сопротивления изменениям являются: отсутствие убежденности в необходимости изменений; недовольство переменами, спускаемыми сверху; страх перед неизвестностью; страх перед своей неспособностью выполнить что-либо новое или возможной неудачей; нарушение установленного порядка, привычек и взаимоотношений; отсутствие доверия к лицу, содействующему проведению изменений.

По мнению А.Е. Миллера, С.Н. Чуканова, сопротивление является проявлением иррационального поведения организации, отказывающейся признавать новые черты реальности⁷⁶. В этой связи наиболее правильным является рассмотрение сопротивления как неотъемлемой части инновационного процесса. При таком подходе планируется не только процесс внедрения инноваций, но и действия при неизбежном проявлении сопротивления, что позволяет подготовить резервы. Необходимо проводить разъяснительную работу, создавать эмоционально позитивный климат в организации, демонстрировать сотрудникам достижения, полученные за период внедрения интрапренерства.

И, наконец, на восьмом этапе становления системы интрапренерства новые подходы закрепляются и становятся частью организационной культуры компании. Происходит нормативное закрепление достигнутых результатов в материалах, представляемых для внешнего представления миссии, декларациях, меморандумах; а также во внутренних регламентах — положении о подразделениях, стандартах предприятия и др.

⁷⁵ Бахарева Н.В., Куликов М.Г. Технология перехода компании к инновационному развитию. С. 66.

⁷⁶ Миллер А.Е., Чуканов С.Н. Интрапренерство. С. 19.

2.5. Развитие интрапренерства на индивидуально-личностном уровне

Что касается развития интрапренерства на индивидуально-личностном уровне, следует отметить, что основоположниками данного направления являлись Г. Пиншо и Р.М. Кантер. В частности Г. Пиншо исследовал механизмы развития новых идей и поддержания предпринимательской атмосферы в организации, обращая внимание на организационные механизмы, стимулирующие интрапренерство, комплекс личностных характеристик сотрудников, а также особенности индивидуального рабочего места⁷⁷.

Р.М. Кантер использовала поведенческий подход в анализе феномена внутрифирменного предпринимательства, определяя последнее как механизм, посредством которого компании стимулируют инновационную и предпринимательскую деятельность и проявление инициативы своих сотрудников⁷⁸.

По нашему мнению человеческие ресурсы являются важнейшим звеном в структуре любого предприятия. Они определяют успешность функционирования и способность к качественному развитию организации. При этом собственники предприятия имеют возможности для реализации своих предпринимательских способностей, а предпринимательский потенциал наемных работников остается невостребованным. Их предпринимательские идеи подавляются, а предпринимательская активность вытесняется за пределы предприятия.

Ориентация на демократический механизм управления, интеграцию интеллектуальной активности работников и корпоративных стратегий, а также соответствующее ожиданиям поощрение, приводит к повышению интереса к работе и активизации предпринимательского поведения внутри предприятия. Интрапренерство требует сочетания в одной личности творческой активности и рациональной организации деятельности.

⁷⁷ Pinchot G. Intrapreneuring.

⁷⁸ Kanter R.M. The change masters. N. Y., 1984.

Таким образом, нужно стремиться активизировать предпринимательское поведение работников организации и способствовать созданию предпринимательской восприимчивости внутрифирменной организационной среды.

Следует отметить, что в современных условиях одним из мощных источников генерирования новых идей являются штатные сотрудники предприятия. Именно эти люди наиболее детально представляют себе реальные проблемы, потребности и возможности развития бизнеса. Однако, на практике, интеллектуальный потенциал сотрудников предприятия, как правило, используется не в полной мере.

Таким образом, определенная совокупность характеристик и компетенций сотрудников или условия, создаваемые компанией на отдельном рабочем месте, могут иметь значительное влияние на интенсивность предпринимательских процессов внутри нее. В частности показателен опыт компании «3М» (США). Ученые и изобретатели компании имеют официальное право посвящать 15% своего рабочего времени осуществлению собственных проектов, используя научно-техническую базу фирмы. Таким образом, поощряется непрерывная разработка новых продуктов. Благодаря этому подразделения компании добиваются ежегодного увеличения доли новых продуктов в общем объеме продаж.

Представляют интерес данные исследований в области оценки человеческих способностей с точки зрения потенциальных созидателей, в частности, интрапренеров. Так, в результате исследований, проводимых американскими специалистами, было выявлено, что только 1% людей одарены исключительной творческой потенцией. Они способны к выдающимся достижениям, в том числе в области внутрифирменного предпринимательства. По шкале Ричарда и Киннея 10% — обладают «высокой» творческой потенцией, 60% — «умеренной» и «некоторой» творческой потенцией, около 30% людей не проявляют творческой активности или делают это в малой степени.

Большинство менеджеров и работников корпорации просто неспособно быть хорошими интрапренерами. В этой

связи необходимо перестроить систему управления персоналом, открыть корпорацию для творческих людей, чьи мотивы выходят за рамки удовлетворения первичных потребностей, предоставив им возможность самим скоординировать свою работу. При этом следует использовать такие возможности менеджмента как ротация, разумная децентрализация и делегирование полномочий, участие персонала в управлении.

Интрапренерам в организации должны быть созданы соответствующие условия, в том числе предоставлена возможность пользоваться инфраструктурой организации, консультационной поддержкой, созданы начальные условия работы, а также необходима финансовая и социальная поддержка.

Личный выбор стать интрапренером должен подкрепляться стремлением предпринимателя бороться до конца за выполнение своего проекта. Человек, желающий потратить свое время и усилия на создание нового дела, должен иметь возможность довести проект до конца.

С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность — это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы-партнера, существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей.

На индивидуально-личностном уровне следует рассмотреть основные характеристики потенциальных интрапренеров. Л.Н. Тэпмен выделяет определенную совокупность качеств, необходимых для того, чтобы быть интрапренером. Требования к качествам интрапренера приведена на рис. 3.



Рис. 3. Требования к качествам интрапренера⁷⁹

Совокупность предпринимательских качеств должна способствовать: появлению новых идей, новых подходов и решений; организации и проведению работ по реализации внесенных предложений; эффективному управлению производственной базой, реализующей данную идею. Это, прежде всего, социально-психологические качества, в том числе творческий подход к делу, развитость воображения, целеустремленность, гибкость, умение быть лидером, способность к разработке альтернатив, умение работать в группе, дипломатичность, открытость, а также профессиональные, в том числе хорошие профессиональные знания в своей области; профессиональный кругозор; умение организовать работу своей команды; знания, необходимые для управления.

Таким образом, чтобы добиться успеха в качестве интрапренера необходимо понимание обстановки; развитое воображение и гибкость; способность к разработке альтернативных подходов; поощрение работы в команде специалистов разных профилей; стимулирование открытой дискуссии; создание группы единомышленников, а также целеустремленность.

⁷⁹ Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление: зарубежный опыт. С. 95.

Для того чтобы ориентироваться в обстановке, предприниматель должен быть творческим человеком. Чтобы новое предприятие, основанное на интрапренерстве, увенчалось успехом, совершенно необходимы творческий подход, глубокое знание внешних и внутренних обстоятельств.

Человек, стремящийся создать процветающее предприятие, должен так же обладать чертами вдохновенного лидера, быть личностью, одержимой большими замыслами. Чтобы создать новое предприятие, которое будет иметь успех, руководитель-интрапренер должен иметь мечту и работать ради ее достижения, невзирая ни на какие препятствия и воодушевляя своей мечтой окружающих.

Интрапренер должен быть способен устранить возникающие несогласования и неувязки, для чего ему необходимо быть искусным дипломатом. Степень открытости, которая достигается в компании, напрямую зависит от степени открытости самого интрапренера.

Интрапренер должен проявлять гибкость и быть способным разрабатывать альтернативные управленческие решения. Не отвергая апробированные варианты решений, интрапренер склонен к игре и непредсказуем. Благодаря целеустремленности интрапренера возможно преодоление препятствий и достижение коммерческого успеха.

Х. Виссема считает, интрапренеры работают с меньшим риском, чем предприниматели, в то же время они имеют значительно меньше свободы⁸⁰. Поэтому все удачливые интрапренеры в известной степени обладают такими качествами, как и удачливые предприниматели. Эти качества включают в себя — творческое воображение, принятие на себя риска, предвидение будущего, лидерство, рациональный ум, интуиция и талант находить решения проблем, которые возникают как у начинающих, так и у опытных бизнесменов. С другой стороны, интрапренеры должны обладать качествами, которые позволяют им воспользоваться синергическими возможностями большой фирмы, частью которой они сами и являются.

⁸⁰ Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер с англ. М., 1996.

Из этого следует, что далеко не все способны быть интрапренерами-инноваторами. А тем, кто может, следует выдвигать и продвигать свои идеи, либо создавая венчурные внутри предприятия, либо же создавая собственный бизнес. В качестве стимула остаться в организации может рассматриваться вариант, что интрапренер становится совладельцем созданного предприятия. Таким образом, можно развивать интрапренерство на личностном уровне.

Можно выделить следующие инструменты, направленные на формирование активного предпринимательского поведения сотрудников:

- организационная (корпоративная) культура;
- комплекс стимулирующих воздействий на мотивацию труда;
- организационная структура.

Организационная культура — важный инструмент создания настроения работников предприятия, связывающий организацию в единое целое с повседневной практикой и индивидуальными действиями. Ядром организационной культуры являются ценности, которые в своей массе в большей степени разделяются подавляющим большинством членов организации. Чтобы человек считал нужным и возможным реализовать свой предпринимательский потенциал, необходимы действия, направленные на усиление идентификации работников с организацией.

Можно выделить четыре составляющих организационной культуры, которые в наибольшей степени оказывают влияние на создание ценностей, формирующих у работников приверженность своей организации и ее целям, заинтересованное отношение к делу, развитие творчества и инициативы, реализацию их предпринимательского потенциала: видение и миссия, адаптивность и инновационная направленность, вовлеченность и сопричастность, взаимодействие различных подразделений и работников для достижения общекорпоративных целей.

Видение и миссия предполагают разработку и четкое понимание перспектив развития и состояния предприятия

в будущем, что вдохновляет работников и служит дополнительным стимулом и ориентиром.

Адаптивность и инновационная направленность характеризуют способность организации эффективно собирать, анализировать и интерпретировать сигналы, поступающие из внешнего окружения, трансформировать эту информацию в конкретные изменения внутри предприятия. Это способствует формированию у работников уверенности в успешном развитии предприятия.

Вовлеченность и сопричастность предполагает вовлеченность работников в деятельность предприятия приводит к пониманию ими взаимосвязи между их личными целями и стратегическими целями предприятия.

Взаимодействие различных подразделений и работников для достижения общекорпоративных целей — ключевой фактор интеграции, координации и контроля внутри предприятия, формирующих высокую степень лояльности работников, четкий набор норм поведения, ясное понимание принципов ведения бизнеса.

Поскольку простого осознания тех или иных ценностей, и даже положительного отношения к ним, недостаточно для того, чтобы корпоративные ценности стали личностными для работника, необходимо действительное включение работника в ежедневную деятельность предприятия, направленную на реализацию этих ценностей. В этом случае культурные ценности организации станут индивидуальными, заняв свое место в мотивационной структуре поведения.

Своеобразным каркасом любой организации является ее организационная структура, которая отражает объем полномочий и схему подчинения и взаимодействия всех подразделений предприятия, давая с одной стороны, определенные возможности, и ограничивая, с другой стороны, свободу действий работников. Внедрение интрапренерства требует изменения положения работников оперативных отделов и служб, непосредственно занятых в производстве. Им необходим высокий уровень автономии, право принимать оперативные решения. Одновременно на них возлагается вся полнота ответственности за достижение целей и задач. Главная

задача среднего управленческого звена — создавать условия для эффективного функционирования хозяйственных единиц первого уровня.

Следует развивать горизонтальные связи — обмен между подразделениями идеями, документами, технологиями, текущей информацией. Развитие горизонтальных связей является важным условием успешной координации совместной деятельности, способствует быстрому уяснению текущих проблем и скорому их разрешению, а также обмену знаниями и опытом, что является основой для повседневных инноваций, непосредственно вписанных в предпринимательский процесс.

Необходима эффективная внутрифирменная коммуникационная политика. Успех любых изменений, как показывает опыт, во многом зависит от реакции на них работников организации, являющихся одновременно и объектом и субъектом этих преобразований. Следовательно, установление эффективных внутрифирменных коммуникаций — основа успешной реализации любых организационных изменений.

Поскольку ключевой задачей становится активизация предпринимательского поведения работников, то традиционные формы контроля в организации малоэффективны. Им на смену должна прийти система мониторинга, позволяющая быть в курсе происходящего, не отвлекая работников от основной деятельности и обеспечивая хорошую управляемость системы.

Таким образом, необходима активизации предпринимательского поведения работников, что позволяет открыть более широкие возможности для их трудового самовыражения, сделать процесс активизации предпринимательского поведения комплексным и целенаправленным, усилить взаимодействие различных подразделений и работников для достижения общекорпоративных целей. Это позволит интенсифицировать инновационные процессы в организации за счет более полного использования предпринимательского потенциала работников, повысить эффективность ее деятельности и конкурентоспособность.

2.6. Развитие интрапренерства на групповом уровне

Внутрифирменное предпринимательство тесно связано с проектной организацией деятельности, следовательно, необходимо изучать внутрифирменное предпринимательство на групповом или проектном уровне.

Результатом успешного развития внутрифирменного предпринимательства на предприятии служит наличие разных форм малых групповых образований работников, созданных и работающих в организации по особым правилам, которые отчасти задаются из вне, но в высокой степени определяются отношениями и принципами взаимодействия между участниками. Такие групповые образования способны в короткие сроки мобилизоваться, преодолеть межличностные барьеры, чтобы самостоятельно и эффективно решать актуальные организационные задачи.

Интрапренерство предусматривает работу в команде, состоящей из специалистов разных профилей. Такой открытый подход к привлечению нужных специалистов независимо от сферы их деятельности прямо противоположен принципам корпоративной организационной структуры, которая предполагает, что внутри корпорации продвижение по службе и вообще карьера члена команды ставится в зависимость от его действий в рамках той должности, которую он занимает на данный момент, а не от вклада в новый проект.

Таким образом, внедрение интрапренерства требует внесения изменений в организационную структуру компании. При этом представляет интерес опыт компании «Volvo» (Швеция). Внутрифирменное предпринимательство в компании осуществляется на основе «невидимого контракта»: сотрудник может одновременно занимать две должности: старую («видимую») и должность в новой предпринимательской фирме («невидимую»). Подбирая хорошую команду необходимо поощрять открытый обмен мнениями, полезны свободные и широкие дискуссии, поскольку в спорах рождается истина. Успех нового предприятия, ориентированного на интрапренерство, может быть обеспечен только при условии, что команда людей ощущает себя вправе не согла-

шаться и не принимать идею до тех пор, пока не будет выработано наиболее приемлемое решение.

Интрапренер выступает как создатель целого коллектива в силу способности подыскивать нужных для работы сотрудников, делиться своей идеей с его членами, находить пути поддержания трудового энтузиазма, ориентировать на единство целей. Этот коллектив не может быть создан по указанию сверху, он создается из неофициальной группы добровольцев, собранной интрапренером.

Открытость позволяет сформировать сильную группу единомышленников и вдохновителей. Интрапренер должен поощрять и оказывать всяческую поддержку каждому члену команды, особенно если он испытывает затруднения. Такая поддержка имеет принципиальное значение, поскольку традиционные стимулы в виде возможностей продвижения по службе или гарантий занятости не работают при создании нового подразделения. Хороший интрапренер добивается того, чтобы каждый участник чувствовал себя героем.

Необходимо предоставить в распоряжение команд финансовые и материально-технические ресурсы, дать возможность проводить собственную кадровую политику. Целесообразно наделить их полномочиями самостоятельно искать новые рыночные возможности и распоряжаться частью прибыли от реализации инициированных ими венчурных проектов. То есть следует отдать стратегическую инициативу командам. Осуществляя контроль, по мнению А. Иклана, следует учесть, что результат — это не только экономические показатели, но и тот уровень командного взаимодействия, которого достигли ваши подчиненные в процессе совместной деятельности⁸¹.

По мнению А.Е. Миллера и С.Н. Чуканова интрапренерство отражает новый тип взаимодействия между крупной организацией и ее подразделениями⁸². При этом подразделению организации придается статус самостоятельной

⁸¹ Иклан А. Intra Enterprise [Электронный ресурс] // Менеджмент и менеджер. 2002. № 2. Режим доступа: www.m21.com.ua.

⁸² Миллер А.Е., Чуканов С.Н. Интрапренерство. С. 12.

предпринимательской единицы, а сама организация создает ему условия для успешной работы. Мы согласны с их предложением, создавать в организации независимые хозяйственные единицы.

Представляют интерес предложения А. Иклана о построении интрапренерства на адхократических принципах⁸³. По его мнению, адхократическая организация (от лат. *ad hoc* — «для частного случая») — это ассоциация команд, создаваемых для решения совершенно конкретных проблем, возникающих как во внутренней, так и во внешней среде организации. По мнению Л. Вандермана, такая структура представляет собой группу интеллектуальных «командос».

По мнению Г. Минцберга, Дж.Б. Куина, С. Гошала, в адхократической организации достижение целей опирается не на одного определенного человека, а на интрапренерские команды экспертов⁸⁴. Это организация с низкой степенью формализации поведения и высокой горизонтальной специализацией деятельности. Информационные процессы и принятие решений в организации протекают неформально и гибко, что является условием эффективности инновационной деятельности и предпосылкой прерывания в случае необходимости цепочки властных полномочий. В результате властные полномочия свободно перетекают к любой компетенции — к менеджерам или специалистам (или командам) в линейной структуре, штабным специалистам и т.д.

Высокая сложность труда исключает прямой контроль, поэтому координация внутри команд и между ними осуществляется путем взаимного согласования компетентными сотрудниками, а не просто менеджерами. Важнейшей характеристикой является взаимное регулирование, для содействия которому организация использует целый набор механизмов взаимодействия сотрудников, отвечающих за связи и интеракции, и менеджеров — интеграторов.

⁸³ Иклан А. *Intra Enterprise*.

⁸⁴ Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. *Стратегический процесс: пер. с англ.* СПб., 2002.

Адхократия нуждается во множестве функциональных менеджеров, ответственных за интеграцию, руководителей проектов, которых должно быть много, поскольку предпочтительны малочисленные проектные команды

По мнению Г. Минцберга, адхократия использует матричную структуру и одновременно функциональные и рыночные принципы группирования⁸⁵. В служебных целях организации для отбора и найма на работу, профессиональных коммуникаций и т.д. специалисты группируются в функциональные единицы и одновременно объединяются в проектные команды для выполнения своих непосредственных обязанностей — предпринимательского решения проблем.

Инновационная организация, считает Г. Минцберг, имеет две основные формы — операционную и административную⁸⁶. Операционная адхократия осуществляет инновационную деятельность и решает задачи непосредственно по поручению своих клиентов. Ее многопрофильные экспертные команды часто работают по контрактам, например, консультационные фирмы общего профиля, рекламные агентства или предприятия по производству опытных инженерных образцов. Иногда такой контракт отсутствует. Рассматривая проблему клиента, операционная адхократия стремится найти новое творческое решение. Это отличает ее от профессиональной бюрократии, квалифицирующей проблему как одну из стандартных ситуаций, к которой может быть применена некая типовая методика.

Административная адхократия реализует проекты в собственных целях, используя новые возможности или осваивая новые виды деятельности. В ней также организуются проектные команды, но они работают не на клиента, а на цели административной адхократии, вызванные ощущением особой необходимости в инновационной деятельности, вследствие обострения конкуренции или в связи с динамическим развитием технологии.

⁸⁵ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер с англ. СПб., 2002. С. 435.

⁸⁶ Там же. С. 437–481.

Административная адхократия может быть временной, ее вариантом является проектная адхократия –мамонт, гигантская организация, привлекающая тысячи специалистов для работы в течении нескольких лет над одним очень крупным проектом.

Со временем адхократии бюрократизируются. Особенно короткий век операционной адхократии: одни организации губят неудачи на высокорисковых рынках, другие — успехи.

Преуспевающая операционная адхократия стремится повторить определенные проекты, шире использовать испытанные приемы. Сотрудники организации, становясь старше, стремятся к более стабильной деятельности. Поэтому со временем операционная адхократия приближается к профессиональной бюрократии и даже к механистической организации, если эксплуатирует единственную программу или инновацию.

Административные адхократии обычно живут несколько дольше, но «мужая», они также склоняются к бюрократизации. Они могут вырасти до огромных размеров, в отличие от операционных адхократий, которые часто остаются небольшими или средними.

Адхократии, по мнению А. Иклана, обычно ненавязчивы по отношению к тем, кто в них работает, хаотичны, изменчивы, широко используют для решения возникающих проблем методы командной работы, не признают авторитетов, кроме тех, которые основываются на знаниях и опыте⁸⁷.

Адхократия и интрапренерство — это качественно иной уровень свободы менеджеров и специалистов, структурных подразделений, которых объединяют новая философия бизнеса, новые ценности и, соответственно, кардинально отличные принципы мотивации, где главная роль отведена не противостоянию объективным условиям внешней среды, а стремлению к личному и профессиональному совершенствованию членов команды, проактивному развитию организации.

⁸⁷ Иклан А. Intra Enterprise.

Внедрение интрапренерства на групповой уровне может опираться на концепцию распределенного лидерства, предложенную Д. Бадфордом и А. Кохеном⁸⁸. Она предлагает рассматривать лидерство во временной последовательности: в ходе решения одного проекта существуют этапы и соответствующие им задачи. Успешность решения этих задач зависит от личностных возможностей и компетенций различных людей. В ходе работы над проектом реализуется так называемое эстафетное лидерство: последовательная передача полномочий от одного лидера к другому. Таким образом, эффективно используется ресурс отдельных членов коллектива и группы в целом. Однако имеется ряд сложностей, значительно ограничивающих практическую реализацию теории распределенного лидерства. К ним относятся требования к уровню развития членов группы, их личностным и профессиональным качествам. Важное значение имеет качество деловых коммуникаций в организации.

Теория лидерства как результат распределения ролей концентрирует внимание не на временных параметрах развертывания процесса лидерства, а на специфике функций, выполняемых членами группы (команды) для решения общих задач. Концепция исходит из предположения о том, что оптимального состояния группа достигает в том случае, если каждый ее член имеет возможность стать лидером и реализовать свой лидерский потенциал в соответствии со своими личностными возможностями, требованиями группы и ситуации.

Ученым, положившим начало теории распределенных ролей в западной культуре является профессор Кембриджского университета М. Белбин⁸⁹. Результаты исследования ролевой структуры управляющих команд нашли свое отражение в книге «Management team: Why They Succeed Or Fail» (Управленческие команды: секреты успеха и причины

⁸⁸ Bradford D., Cohen A. Power off: organizations transforming through shared leadership. San-Francisco, 1998.

⁸⁹ Белбин М.Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: пер. с англ. М., 2003.

неудач). Идея выделения психологических ролей в команде продолжала традиции школы человеческих отношений Д. МакГрегора⁹⁰.

Лидерство в команде носит «ресурсный» характер, т.е. лидерство время от времени переходит к разным людям в зависимости от обстоятельств. Разные члены команды в силу своих знаний и опыта в различные периоды времени выступают в роли «ресурсов» для команды. В этом смысле члены команды используют их, и они играют роль лидеров до тех пор, пока в этой роли они полезны для команды.

Представляют интерес исследования М. Белбина, который выделил восемь основных ролей, обеспечивающих эффективное функционирование управленческих команд, это:

- практик-организатор;
- председатель-координатор;
- оформитель решений;
- генератор идей;
- исследователь ресурсов;
- советник-эксперт;
- душа группы;
- доводчик.

В дальнейшем перечень ролей был дополнен ролью специалиста — лидера профессионала в предметно-содержательном аспекте деятельности группы. В целом структура группы становится эффективной в том случае, если закрыты все ролевые позиции, обеспечивающие реализацию основных управленческих функций.

Е.К. Завьялова выделяет следующие функции ролей в группе, приведены в табл. 6.

В практическом плане значимость теории дифференциации ролей состоит в возможности ее использования в целях формирования работоспособных и эффективных команд. Наличие девяти ролей вовсе не означает, что команда должна состоять из девяти человек. Один человек в состоянии реализовать несколько ролей, если они не противоречат друг

⁹⁰ McGregor D. Leadership and motivation. Cambridge, MA, 1966.

другу. Цель формирования команды заключается в достижении эффекта синергии через соединение преимуществ ролевых качеств и компенсации недостатков. Практическая задача состоит в том, чтобы предотвращать указанные тенденции и формировать команды, способные к развитию, конструктивных синергическим отношениям.

Таблица 6

Функции ролей в группе⁹¹

Роли	Функция
Координатор	Коммуникации (организация людей на достижение целей организации)
Исследователь ресурсов	Коммуникации (организация внешних связей)
Душа группы	Коммуникации (создание позитивного морально-психологического климата)
Генератор идей	Интеллектуальное лидерство (выдвижение новых идей)
Эксперт	Интеллектуальное лидерство (аналитика, экспертиза)
Специалист	Интеллектуальное лидерство (профессионально-содержательное обеспечение)
Оформитель решений	Действия (побуждение людей, обеспечение эффективности)
Практик-организатор	Действия (организация рабочих процессов)
Доводчик	Действия (контроль, обеспечение стабильности и качества)

Как отмечает Е.К. Завьялова, в России методика М. Белбина использовалась Стокгольмской школой экономики в Санкт-Петербурге для исследования стратегии командной работы в условиях экономического кризиса⁹². Она отмечает, что организации, оценивающие свою работу как более эффективную и стабильную, обладали командой, в кото-

⁹¹ Завьялова Е.К. Лидерство, руководство, ролевая структура управления персоналом в организационной практике отечественных предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. Вып. 1. С. 119–138.

⁹² Там же.

рой присутствовал весь ролевой репертуар, по сравнению с менее эффективными, где спектр ролей был более узким и ригидным.

Внедрение интрапренерства на групповом или проектном уровне обычно реализуется путем создания корпоративных венчуров, т.е. выделения отдельных структурных подразделений или создания самостоятельных бизнесов для реализации инновационных проектов. В задачу венчура входит выход на новые рынки или разработка совершенно иной, нетрадиционной для компании, продукции.

Реализация идеи корпоративного венчура обычно связана с формированием дополнительного элемента организационной структуры, в рамках которого инновационные проекты развиваются от идеи до ее коммерческой реализации.

В контексте внутрифирменного предпринимательства отдельные лица (команды) в организации наделяются полномочиями и ответственностью за осуществление конкретного проекта. Автономность проекта обеспечивает большую оперативность процессов. В результате в рамках проекта у компании сокращается время реакции на сигналы внешней среды, и фирма получает возможность быстрее реализовывать инновационные идеи и оперативно адаптировать их в соответствии с внешними изменениями, что придает компании гибкость.

2.7. Организационные аспекты взаимодействия корпорации с внутренними венчурами и спинаутами

Перспективным направлением развития корпораций является использование агрессивной венчурной стратегии, в рамках которой венчурные предприятия становятся важнейшей составляющей стратегического и текущего успеха. Корпорациям необходимо использовать новые технологии и рыночные возможности. При этом инновационный процесс должен быть направлен не только для разработки новой продукции, но также для совершенствования технологических процессов.

Повышение эффективности развития за счет внутренних факторов не является сегодня достаточным источником роста для предприятий многих отраслей, которые работают в условиях перенасыщенных и высококонкурентных рынков. В этой связи необходима стратегия, предполагающая поиск незанятых ниш или брешей в технологиях и на рынках, направленная на создание новых производств, отвечающих неудовлетворенным потребностям клиентов на вновь появляющихся рынках.

Таким образом, сегодня можно выделить два основных источника устойчивого конкурентного преимущества корпорации — это культура непрерывного совершенствования и корпоративная венчурная стратегия.

Сами крупные корпорации, имея дорогостоящее оборудование и устойчивые позиции на рынке, не охотно идут на технологическую перестройку производства и разного рода эксперименты. Значительно более выгодно для них финансировать мелкие внедренческие фирмы и, в случае успеха последних, двигаться по проторенному ими пути.

В венчурах большие и средние компании могут найти новый источник роста. Создание венчурных структур в составе материнских компаний играет значительную роль в таких направлениях их развития как освоение принципиально новых видов деятельности, завоевание рынков сбыта и новое применение ранее разработанных технологий.

В современных условиях можно выделить четыре основные венчурные стратегии корпорации:

- стратегию создания внутренних венчуров;
- стратегию создания спинаутов;
- стратегию инвестирования во внешние венчуры;
- стратегию поглощения венчуров.

Остановимся подробнее на стратегиях корпораций, связанных с внутрифирменным предпринимательством, т.е. на стратегиях развития внутрифирменных венчуров и спинаутов. При этом особое внимание будет уделено организационным аспектам взаимодействия корпорации с внутренними венчурами и спинаутами.

Стратегия внутренних венчуров предполагает создание внутри корпорации новых технологических компаний,

которые пользуются ресурсами и преимуществами материнской организации, ее торговым именем и авторитетом. Автономия для новой технологической компании означает независимость.

Стратегия создания спинаутов предполагает, что венчурные компании создаются как юридические лица путем выделения из состава родительской компании.

Чтобы достигнуть роста посредством венчурных стратегий, компаниям необходимо изменить систему взглядов. При этом следует перестать довольствоваться посредственными результатами, пересмотреть организационную структуру и развивать способности к ускорению. В современных условиях крупные компании должны быстро распознавать технологии и рыночные возможности и продвигать их к капитализации.

Нужно отметить, что сегодня получило широкое распространение интрапренерство или внутрифирменное предпринимательство. Организациям, желающим воспользоваться преимуществами разработки новой продукции и услуг силами внутрифирменных предпринимателей, следует изменить свои взгляды, обновить концепцию деятельности и ослабить контроль в интересах скорости действий.

При этом не следует смешивать управленческие и предпринимательские элементы. Ценности венчурного предприятия отличаются от установленных ценностей корпорации. Предпринимательское управление процессом создания венчурного предприятия существенно отличается от корпоративного управления, ориентированного на выполнение годового производственного плана. Новое предпринимательское направление должно быть организовано отдельно от старого, давно существующего, и занимать особое место, созданное специально для нового венчурного предприятия внутри организации. Его статус должен быть достаточно высоким.

Руководители организации должны разделять общие взгляды на прорывные тенденции и будущие события, которые могут повлиять на отрасль и формировать будущее. Представитель топ-менеджмента должен выполнять специальную функцию — работать на завтрашний день в качестве

предпринимателя и новатора, а также быть ответственным за развитие и осуществление стратегий корпоративного венчурного предприятия.

Представляют интерес организационные аспекты взаимодействия корпорации с отпочковавшимися компаниями (спинаутами) и внутренними венчурами. Спинауты отличаются от отдельно созданной компании тем, что они остаются тесно связанными с создавшей их компанией. В большинстве случаев эти связи носят как финансовый, так и оперативный характер. Финансовые связи могут осуществляться через взаимное владение акциями и через финансовый контроль со стороны материнской компании. Оперативные связи могут включать в себя совместные профессиональные и административные услуги, а также маркетинговую и управленческую поддержку. Технологические отпочковавшиеся компании (спинауты) предназначены для того, чтобы обеспечить независимость и пространство для деятельности и дать возможность руководству увеличить рыночную капитализацию.

Новые венчурные предприятия, основанные как независимые компании, могут наиболее быстро реализовать свой потенциал. В этом случае предпринимателям нет необходимости спорить с вышестоящим руководством или мириться с вмешательством в свою деятельность.

Примером успешной деятельности спинаутов является корпорация «Термоэлектрон» (США). Благодаря применению своей модели спинаут-компании доходы Корпорации «Термоэлектрон» в период с 1983 по 1995 г. выросли от 200 млн до 4 млрд дол. Корпорация создала 23 спинаутов и диверсифицировала свою деятельность, превратившись из компании, выпускающей одно изделие, в многопрофильную корпорацию.

Представляет интерес опыт компании General Electric, которая, имеет 30 венчурных предприятий, действующих в различных стратегических зонах хозяйствования, общий фонд которых составляет 100 млн дол. Если проект является жизнеспособным, из внутреннего венчурного фонда выделяются средства на его реализацию, затем создается внешняя венчурная фирма. В этом случае материнская

компания выступает как основной держатель акций новой фирмы, устанавливая полный финансовый контроль, и получает эксклюзивные права на внедрение инновационных достижений в свою деятельность.

Что касается особенностей взаимодействия корпорации с внутренними венчурами, необходимо отметить, что в отличие от спинаутов, внутренние венчуры извлекают выгоду, используя ресурсы компании, ее бренд и имидж. Предоставление автономии для нового внутреннего венчурного проекта может помочь ему действовать более независимо. Однако, предупреждает П. Друкер, устоявшаяся деятельность может стать главным препятствием для развития предпринимательства⁹³.

Решение о создании внутреннего венчура принимается руководством предприятия, и его деятельность контролирует один из руководителей. При отборе идей, на базе которых может быть создан рискованный наукоемкий проект, обязательно учитываются следующие моменты.

Задачи проекта не должны совпадать с традиционной сферой интересов материнской компании, т.е. целью внутреннего венчура является изыскание новых направлений деятельности.

При отборе идей, которые будут реализовываться в рамках внутренних венчуров, эксперты должны убедиться, что коммерческий потенциал нововведений, издержки на создание, производство и сбыт могут быть предсказаны с точностью от 50 до 75%. В части новых проектов с высоким риском и высокими потенциальными доходами проектные группы прилагают максимальные усилия по снижению затрат и рисков.

Срок вывода на рынок готовой продукции со стадии проекта не должен превышать трех лет. Проект должен быть нацеленным на новый и растущий рынок и обещать ежегодный рост в 20%.

Для поддержания инновационного процесса в венчуре на высоком уровне необходимо проектное лидерство. Ру-

⁹³ Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы.

ководителей проектов подбирают на основе их лидерских способностей, знания техники, маркетинга и производства. Лидерам проектов должна предоставляться свобода действий, возможность решать, когда двигаться быстро, когда представлять проект на официальное рассмотрение, а когда одновременно разрабатывать прототип и продукцию в целях скорейшего выхода на рынок. Организациям следует также создавать среду, позволяющую лидерам действовать в качестве исполнительных руководителей и вносить свой вклад в реализацию стратегии корпорации.

Например, в компании Thermo имеется специальная группа, которая занимается формированием проектных групп. Чтобы подстегнуть изобретателей создавать собственные предприятия, Thermo предоставляет опционы акций как дочернему предприятию, из которого выделяется новая компания, так и самой новой компании. Обычно руководители новой компании совместно владеют от 5 до 7% акций нового предприятия.

Кроме того, на уровне корпорации создаются межфункциональных групп, которые принимают участие на каждой стадии инновационного процесса и имеют доступ ко всем ресурсам и технологиям, необходимым для успеха проекта. Эти группы решают технические, производственные и маркетинговые проблемы по каждой новой идее и эксперименту, работают в целях синхронизации всех этих функций. На ранней стадии инновационного процесса они точно определяют соответствие технологии нуждам потребителей и рыночной потребности, а также возможные производственные ограничения.

Для реализации предпринимательского подхода к управлению венчурами, подразумевающего понимание динамики рынка и конкуренции, организации может потребоваться радикальное изменение критериев оценки проектов и системы контроля. В центре внимания хозяйственно-ориентированного контроля должны находиться рыночные показатели, такие как сроки и коэффициент окупаемости инвестиций. Недопустимо управлять новыми предпринимательскими компаниями с помощью логики производственного плана.

Внутренние венчуры является наиболее взвешенным методом для внедрения инноваций. Автономность венчуров снижает для корпорации риск, который возникает вследствие диверсификации производства.

Внутренним венчурам, как правило, предоставляется юридическая и бюджетная самостоятельность. Они большей частью располагаются в отдельном помещении. Материнская компания обеспечивает их научно-исследовательским, вычислительным и другим оборудованием, предоставляет необходимые управленческие и прочие услуги. Венчурам разрешается проводить независимую кадровую политику.

На протяжении обусловленного срока венчур должен разработать новый продукт и подготовить его к запуску в массовое производство. Если проект оказался успешным, т.е. продукт имеет намеченные характеристики, а исследование рынка показывает, что этот продукт будет пользоваться спросом, венчур превращается в одно из производственных подразделений материнской компании, а его продукция реализуется по сложившимся в компании каналам сбыта.

После завершения работ, ради которых создаются венчурные фирмы, они прекращают свою деятельность и либо поглощаются одним из учредителей (крупной фирмой), либо при благоприятной конъюнктуре и конкурентоспособности продаж самостоятельно развивают предпринимательскую деятельность. Иногда внутренний венчур контактирует с другими корпорациями и создает на акционерных началах общие фонды венчурного финансирования.

Как показывает практика, многие компании организуют одновременно несколько внутренних венчуров. Примером может служить корпорация ИВМ, которая в 1983 г. имела 15 «рисковых» проектов. По ним разрабатывалась и выпускалась на рынок такая продукция, как телекоммуникационное оборудование, новые виды дисплеев и персональные компьютеры. Создание и выпуск персональных компьютеров — наиболее успешный проект внутренних венчуров ИВМ. Через год после начала практической реализации этого проекта продукция была направлена на рынок, а еще через два года объем ее продаж составил 2,5 млрд дол. К это-

му моменту внутренний венчур превратился в крупнейшее производственное подразделение корпорации.

Представляет интерес опыт компании «Омрон» (Япония), руководство ставит главной целью стимулирование духа предпринимательства в создаваемых малых и средних предприятиях, действующих в рамках большой компании. Внутренним предприятиям компании предоставлено право самостоятельно заниматься краткосрочным планированием, усовершенствованием уже созданных товаров и разработкой новых. В результате внутреннее подразделение приобретает статус независимой фирмы среднего размера со всеми обязанностями, правилами и мотивацией, что позволяет расширить деловую активность всех подразделений компании, совершенствовать организацию производства, обновлять выпускаемую продукцию, увеличивать объемы продаж и получать больше прибыли.

Таким образом, для успешного функционирования в современных условиях корпорации необходимо использование преимуществ венчурных стратегий и системного подхода к разработке новой продукции и управлению проектами. Это дает возможность корпорациям быстрыми темпами извлечь выгоду из появившихся технологий и из рыночных возможностей.

При этом наиболее привлекательным направлением, связанным с интрапренерством, является создание венчуров внутри корпорации и спинаутов, т.е. отпочковавшихся от компании венчуров. В результате использования венчурных стратегий корпорации могут иметь следующие эффекты:

- венчуры позволяют ускорить научно-технический прогресс и устанавливают прямую связь между научными исследованиями, производством и рынком;
- успешные венчуры трансформируются в новые жизнеспособные хозяйственные единицы корпорации;
- венчуры диверсифицируют бизнес корпорации;
- увеличивается занятость высококлассных специалистов;
- венчуры способствуют техническому перевооружению корпорации.

2.8. Формирование системы стратегического управления в корпорации

Можно выделить два основных аспекта в деятельности современной корпорации. Первый аспект предполагает быструю, гибкую и инновативную адаптацию ее внутренней структуры и внешнего поведения к возрастающей неопределенности окружающего мира.

Второй аспект связан с тем, что вместо слепого следования внешним условиям (развитию конкуренции, тенденциям научно-технического прогресса и т.п.) корпорации могут активно формировать эти условия, воздействуя на них и тем самым на свое будущее, приспособливаясь лишь к таким изменениям среды, на которые корпорация не может оказать достаточного влияния. Будущее при этом рассматривается как один из важнейших факторов управления, доступных руководству фирмы, т.е. предлагается упреждающее управление.

Важнейшим фактором деятельности корпорации является реальное видение себя в будущем. Однако, поскольку будущее не является чем-то независимым от настоящего, корни будущих событий закладываются сегодня в стратегических долгосрочных установках, в принимаемых на их основе инвестиционных решениях с отдаленной перспективой получения результатов, в ориентированной на будущее организационной структуре, гибкой финансовой политике, реалистичной тактике и методах экономического управления.

Сегодня все более ясно осознается необходимость такой реорганизации компаний, которая сделала бы их более восприимчивыми к внешним требованиям, повысила бы их способность к быстрой реакции и приспособлению к возникающим во внешней среде изменениям. Происходящие сдвиги во внутренней организации корпораций и в их функционировании как важнейших элементов социально-экономической системы имеют под собой достаточно серьезные основания. Они обусловлены необходимостью приспособливаться к изменившимся требованиям конкурентной борьбы, новым технико-экономическим, социальным, демографическим и другим условиям.

Следует учитывать, что сегодня постоянно ускоряется темп прироста новых знаний, расширяются процессы глобализации, существенно изменяется фактура спроса. Борьба за увеличение доли рынка однородной продукции, позволявшая компании в перспективе рассчитывать на снижение удельных издержек, с насыщением спроса теряет смысл. На передний план выступает необходимость дифференциации производства, приспособление его к изменяющемуся характеру спроса.

Формирование долгосрочных конкурентных преимуществ в направлении гибкого сочетания новизны, разнообразия, качества продукции и высокой эффективности ее производства прямо связано со способностью корпорации поддерживать высокие темпы обновления и совершенствования применяемых технологических процессов.

Современную конкуренцию отличает сильный упор на качественные параметры продукции в сочетании с ростом отношения «цена-качество». При этом стратегические установки на повышение качества и технологическое лидерство отнюдь не означают отказа корпоративного управления от ориентации на рост в качестве стратегической цели.

В современных условиях можно констатировать изменение глобальной идеологии стратегического внутрифирменного планирования, идеологии выросшей на почве узкорационалистических представлений о характере и способах обоснования принятия управленческих решений. Корни новой, еще окончательно не сформировавшейся парадигмы планирования обнаруживаются в новой философии корпоративного управления.

Главной задачей корпорации, и в первую очередь ее высшего руководства, становится создание такой системы управления и таких форм мотивации, которые в максимальной степени способствовали бы проявлению предпринимательского стиля поведения персонала. Речь идет о формировании в организации климата, поощряющего активный поиск и новаторское использование персоналом в коммерческих целях на основе получения ими знаний любых рыночных и технологических возможностей.

Традиционная практика планирования, при которой для получения средств на осуществление практически любой хозяйственной инициативы требовалось детальное обоснование всех предлагаемых затрат и точное описание ожидаемых результатов, существенно ограничивала круг предлагаемых для финансирования и утверждаемых проектов, отсекая многие рискованные и неопределенные. Новый подход основан на большей готовности менеджеров, особенно занимающих ключевые посты в корпорациях, рисковать, на большей терпимости организаций к возможным неудачам.

Цена таких неудач невелика вследствие, как правило, небольших объемов затрат на поисковые работы, отдача же от них, в случае получения удачного результата в виде нового коммерчески успешного продукта или разработки эффективной технологии, может многократно превышать объем затраченных средств.

Данные процессы фактически означают, что принципы планирования и финансирования фундаментальных исследований распространяются на гораздо более широкий круг внутрифирменных операций — прежде всего в сфере технической реорганизации. Таким образом, стратегия «мелких шажков» приобретает широкое распространение наряду со стратегией «крупных скачков».

Следует указать еще на один аспект нового подхода к планированию. Всемирная поддержка менеджерами операционных подразделений поисковой активности персонала как наиболее приоритетной формы предплановой работы коренным образом меняет общекорпоративный процесс планирования. Хозяйственные подразделения получают возможность разрабатывать более обоснованные программы деятельности, вопрос о финансировании которых решается вышестоящими звеньями управления. Процедура планирования «снизу вверх» становится реальностью.

Многолетний опыт организации стратегического планирования в корпорациях показал, что непременным условием превращения его в действенный инструмент корпоративного управления является его интеграция с основными управ-

ленческими подсистемами — бюджетирования, информационного обеспечения и вознаграждения управляющих.

Стратегические планы и бюджеты рассматриваются в качестве логически связанного процесса. При этом бюджеты являются количественным воплощением планов.

Главная проблема интеграции информационных систем в стратегическое планирование заключается в выборе правильных с точки зрения стратегических задач объектов сбора информации. Разработка эффективной с точки зрения потребностей процесса стратегического планирования внутрифирменной системы коммуникаций информационного обеспечения признается более трудной задачей, чем даже разработка системы планирования.

Важнейшим элементом интегрированных систем стратегического управления является также система вознаграждения, стимулирующая менеджеров к ориентации в их работе на долгосрочные стратегические цели.

Обследование эффективно действующих плановых систем показало, что они не только хорошо укомплектованы профессиональными кадрами и информационно — аналитической техникой, но, и это, пожалуй, главное, так называемыми невидимыми, нематериальными ресурсами. Под последними понимается время, уделяемое планированию главой корпорации и другими высшими управляющими, их опыт плановой работы, а также эффективность использования различных технологий планирования. Осознание менеджерами глубинной сути стратегического планирования является главным механизмом интеграции управленческих функций и способствует превращению промышленной корпорации в стратегически управляемую организацию.

Стратегическое управление напрямую связано с определением целей и стратегий организации. Цели являются определяющими переменными организационной системы. По мнению Л.И. Евенко, во-первых, цели — это субъективное отражение объективной сущности организации, ее функций в общественной системе⁹⁴. Они опосредуют ее связь со средой

⁹⁴ Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования. М., 1983.

и как таковые определяют природу организации, состав ее ресурсных и социальных компонентов и характер отношений между ними. В этом своем качестве они составляют базу для целевого подхода к формированию организаций.

Во-вторых, цели — это мотивы и стимулы для любой из групп, участвующих в организации. Организационные, экономические, технические и другие цели не абстрактны, они тоже отражают определенные интересы, совпадающие с интересами одних групп и конфликтующие с интересами других.

В-третьих, цели — это основа построения критериев оценки результатов деятельности фирмы, выявления проблем и принятия решений, а также формирования организационных структур и процессов. Без формулировки целей, по сути дела, невозможно управление организацией и целенаправленный контроль над ней.

В современной теории и практике организационного управления доминирует многоцелевой подход. Это означает, что на смену поиску максимизирующих, оптимальных, т.е. наилучших из всех возможных решений приходит субоптимизация отдельных проблем, удовлетворяющее, а не оптимизационное поведение корпорации в целом и ее отдельных частей.

Таким образом, многоцелевой подход оправдан с точки зрения механизма управления большими организациями. При этом прибыль уже не является основной целью организации.

Формулирование целей фирмы неотделимо от разработки стратегии их достижения. Стратегия — это определение и оценка альтернативных путей достижения уже выбранных задач или целей и выбор одного из этих вариантов для дальнейшей реализации. При этом необходимо проводить четкую грань между процессом формулирования стратегии и стратегией как результатом этого процесса.

В настоящее время в теории отсутствует единая точка зрения на стратегию фирмы. В различных концептуальных построениях она рассматривается с разных сторон:

- как план, т.е. сознательно выбранный курс действий;
- как хитроумный маневр, т.е. средство обойти конкурента;

- как шаблон логичного, последовательного поведения, выработанный сознательно либо сложившийся стихийно;
- как позиция, т.е. средство определения места организации в среде ее функционирования;
- как взгляд на внешнюю среду, который отражает устоявшуюся в организации форму восприятия окружающего мира.

При этом, по мнению Г. Минцберга, Дж.Б. Куина, С. Гошала каждое определение добавляет важные элементы к пониманию стратегии⁹⁵.

И. Ансофф характеризует стратегию, как способ установления целей для корпоративного, делового и функционального уровней⁹⁶.

Г. Минцберг определяет стратегию, как последовательную, согласованную и интегрированную структуру управленческих решений. При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат для целей контроля по эффективности достижения стратегических ориентиров⁹⁷.

М. Портер определяет стратегию как способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны. Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса⁹⁸.

А. Томпсон и А. Стрикленд характеризуют стратегию, как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности⁹⁹.

Благодаря некоторым своим внутренним свойствам, а также особенностям соотношений со структурой, стратегия

⁹⁵ Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс.

⁹⁶ Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М., 1989.

⁹⁷ Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации.

⁹⁸ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М., 2005.

⁹⁹ Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. М., 2003.

может выступать как фактор стабилизации, замораживания внутриорганизационные отношения. Наличие стратегии дает ощущение контроля, возможно ложного, над будущими событиями.

Проблема механизма формулирования целей фирмы и стратегий их достижения — одна из центральных не только в поведенческой теории принятия решений, но и в других направлениях теории организации.

По мнению Г. Саймона уровень притязаний, который определяет удовлетворительное решение, может изменяться в различных точках процесса последовательного перебора альтернатив. Неким, правда весьма неопределенным, принципом является следующее положение: если индивид в процессе изучения возможных альтернатив легко находит удовлетворительное решение, уровень его притязаний возрастает, если же найти удовлетворительное решение оказывается трудно, уровень притязаний падает¹⁰⁰.

Исследования этой проблемы, принимавшие подчас еще более выраженную психологическую окраску, были продолжены Дж. Марчем и Р. Сайертом, которые выдвинули тезис о том, что уровень притязаний связан с опытом лица, принимающего решение: уровень притязаний возрастает, если имеется положительный опыт решения хозяйственной задачи, и падает, если такой опыт отрицательный, т.е. прошлое решение приводило к неудаче.

Дж. Марч также указывает, что успешно действующие в течении длительных периодов времени организации, как правило, не меняют выбранную стратегию, хотя успех, возможно, достигнут не только за счет ее выполнения, тогда как в стратегиях постоянных неудачников ориентиры все время меняются.

В известном исследовании Р. Сайера и Дж. Марча «Поведенческая теория фирмы» фирма рассматривается как коалиция управляющих, рабочих, акционеров, потребителей и других заинтересованных групп, каждая из которых име-

¹⁰⁰ Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. СПб., 1995.

ет свои собственные задачи¹⁰¹. Общеорганизационные цели выкристаллизовываются в результате процесса переговоров между членами коалиции, обретают устойчивость за счет действия различных внутрифирменных контрольных механизмов, и в дальнейшем подвергаются корректировкам в зависимости от изменений параметров внешней среды.

Некоторые члены коалиции в большей степени, чем другие, влияют на формирование политики фирмы и на включение в нее пунктов, отражающих их интересы. Выработанная таким образом политика закрепляется в форме распределения фондов, разделения труда и т.п. В то же время можно отметить, что естественные конфликты интересов отдельных внутриорганизационных групп часто не получают разрешения в структуре целевых установок фирмы. Конфликты могут оставаться неразрешенными, поскольку внимание управляющих фокусируется на выдвинутых целях последовательно, что уменьшает необходимость рассматривать несовместимые цели.

Последовательное рассмотрение целей объясняется, во-первых, иерархичностью организационных структур, обладающих ограниченными возможностями для анализа предложений, исходящих от нижестоящих подразделений; во-вторых, неодновременностью появления самих конфликтующих интересов, поскольку часто возникающие проблемы являются результатов решения других задач.

Теория коалиций лежит и в основе отстаиваемого Г. Саймоном, Дж. Марчем и Р. Сайертом подхода к формулированию стратегии. Согласование интересов различных групп позволяет с достаточной четкостью оценивать альтернативы и последствия выбранных стратегий; последние в основном более удовлетворяют ограничениям, чем максимизируют цели.

Сторонники рационалистического направления в принятии решений указывали, что разработка корпоративной стратегии заключается в определении и оценке экономи-

¹⁰¹ Cyert R.M., March J.G. A behavioral theory of the firm. Hemel Hempstead, 1963.

ческих возможностей и угроз со стороны внешней среды, в оценке сильных и слабых сторон организации, а также в установлении организационных и индивидуальных целей, на основе которых разрабатываются планы. Предполагается, таким образом, что корпоративное руководство обладает большими полномочиями и свободой действий, имеет возможность принимать рациональное решение и осуществлять всестороннее планирование.

В рамках такого подхода к выработке стратегии в качестве главной цели выступает максимизация долгосрочной прибыли, а стратегический выбор определяется соображениями максимизации дохода на инвестированный капитал посредством оптимизации либо структуры выпускаемой продукции, либо набора направлений хозяйственной деятельности фирмы.

Г. Минцберг и некоторые другие авторы, в целом разделяя взгляды сторонников поведенческой теории принятия решений, отмечают, что в процессах выработки стратегических решений отчетливо наблюдается подход от рационального мышления, считавшегося не переменным атрибутом разработчика стратегии. По мнению Г. Минцберга, процесс разработки стратегии отличает неконсервативность, сложность, неограниченность анализа формальными рамками; начиная его, организации обычно имеют слабое представление о ситуации, с которой они столкнулись, и о путях решения проблемы; весьма смутно они представляют и то, каким должно быть решение или каким образом оно будет оцениваться после выработки¹⁰². Окончательный стратегический выбор является результатом непрерывного, длительного, многошагового процесса учета и анализа многочисленных динамических факторов.

Нереалистичность традиционной рационалистической модели принятия решений отмечал и Дж. Бауер¹⁰³. По его

¹⁰² Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс.

¹⁰³ Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М., 2000.

мнению, классическая финансовая модель распределения ресурсов не работает во многих современных корпорациях. Предположение о централизованном принятии решений опровергается реальной децентрализацией управленческих полномочий. Простые финансовые показатели, несмотря на всю их полезность, не могут отразить все важные нюансы крупных инвестиционных решений. Распределение ресурсов обычно происходит в ходе трехфазового политического процесса, в котором, во-первых, информация (предложения) преимущественно направляется «снизу вверх», во-вторых, существует тесная взаимосвязь между предпринимательским (в разрезе рынков сбыта, нововведений и т.п.) и инвестиционным планированием и, в третьих, принимают участие многие уровни управления.

Вопрос о сохранении корпоративного стратегического планирования непосредственно связывался с выделением в высшем звене управления руководителя, ответственного за общефирменное планирование.

Децентрализация планирования поставила многие корпорации перед необходимостью подготовить линейных управляющих к выполнению функций стратегических плановиков. При этом во многих компаниях произошло лишь механическое понижение уровня принятия стратегических решений. Стратегия, даже разработанная руководством подразделений, хорошо знающих специфику своего бизнеса, часто оказывалась нетехнологичной с точки зрения управляющих заводского и цехового уровней, технологов, мастеров, бытовиков и продолжала восприниматься ими как навязанная сверху. Не было ни соответствующих организационных механизмов, ни управленческой культуры.

Одним из действенных способов решения этой проблемы стало формирование межфункциональных проблемных групп под каждую из крупных стратегических задач. Группа оценивает стратегию с точки зрения возможностей ее реализации и обсуждает свои предложения с разработчиками стратегии.

Нужно отметить, что в современных условиях финансовые аспекты принимаемых решений продолжают домини-

ровать, оттесняя на второй план качественные вопросы стратегии. Показатели, отражающие финансовые параметры деятельности, остаются единственной основой для принятия решений о распределении ресурсов. В месте с тем отдельные фирмы, сознавая пагубность такого одностороннего подхода, внедряют различные организационные механизмы, позволяющие при согласовании на корпоративном уровне управления стратегий, предложенных независимыми хозяйственными единицами, учитывать более широкий круг обстоятельств.

Эти организационные подходы распространялись в ответ на ясно осознанную менеджментом потребность стратегического планирования в сочетании централизации и децентрализации применительно к решению различных управленческих задач. Это означает, что эффективное стратегическое управление корпорацией и соответствующая система распределения ресурсов не могут существовать без того, чтобы не собирать их в центре на корпоративном уровне. Точно так же различные стратегии операционных подразделений не могут быть эффективно реализованы в различных конкретных условиях хозяйствования, если решение этих вопросов не будет передано на соответствующий уровень руководства.

Наиболее действенным инструментом согласования стратегических интересов хозяйственных единиц и штаб-квартиры является организация рабочих групп, в которые входят руководители различных рангов.

Далее возникает необходимость обоснования необходимой степени централизации и децентрализации управления в корпорации и рассмотрения интрапренерства как способа децентрализации управления.

2.9. Развитие интрапренерства на стратегическом уровне

Рассматривая развитие интрапренерства на стратегическом уровне, необходимо отметить, что в современной теории стратегического управления наибольшим авторитетом пользуется концепция динамических способностей фирмы,

сформулированная Д.Дж. Тисом, Г. Пизано и Э. Шуэном¹⁰⁴. Она акцентирует внимание на постоянном поиске и создании новых комбинаций ресурсов и компетенций фирмы для поддержания конкурентных преимуществ.

В стратегическом аспекте современные компании озабочены проблемами освоения новых возможностей бизнеса. Для реализации новых бизнес-возможностей предпринимательским структурам необходимо пересматривать концепцию бизнеса от понимания ключевых компетенций и целевой аудитории до способов взаимодействия с заинтересованными сторонами, что находит отражение в трансформации бизнес-модели компании.

По мнению Г.В. Широковой, В.А. Сарычева, Е.Ю. Благова, А.В. Куликова, внесение элементов проектной организации в существующую организационную структуру позволяет компаниям создавать более гибкие бизнес-модели¹⁰⁵. При этом в качестве целевых переменных рассматриваются предлагаемая потребителям ценность и сам целевой рынок, которые могут свободно расширяться, а в качестве содержательных переменных рассматриваются организационные ресурсы, которые достаточно просто объединяются в новые комбинации для реализации новых задач. Создание новых бизнесов существующей фирмой является новым приложением имеющихся организационных способностей.

Трансформация бизнес-модели через создание новых направлений деятельности, отмечает С. Захра, является одним из самых очевидных индикаторов внутрифирменного предпринимательства¹⁰⁶. Для некоторых компаний внутрифирменное предпринимательство является механизмом, посредством которого происходит трансформация бизнес-модели в целом.

¹⁰⁴ Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Сер. 8. Вып. 4. С. 133–185.

¹⁰⁵ Широкова Г.В., Сарычева В.А., Благов Е.Ю., Куликов А.В. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена.

¹⁰⁶ Zahra S.A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach // Journal of business venturing. 1993. Vol. 8. № 4. P. 319–340.

Анализ многочисленных определений бизнес-моделей фирмы, встречающихся в современной литературе, позволил разделить их на две группы, которые по большому счету отражают изменения, произошедшие в понимании термина «бизнес-модель фирмы» за последнее десятилетие. Первая отражает подход, рассматривающий бизнес-модель как способ генерирования дохода, в то время как во второй в центре внимания находится создание ценности.

В рамках первого подхода бизнес-модель объясняет как фирма зарабатывает деньги, необходимые для осуществления своей деятельности. Дальнейшее развитие определения связано с расширением сферы его применения. Фокус на способе получения денег не дает возможности объяснить различия в генерируемых фирмой рентах в большинстве отраслей, где многообразие данных способов сильно ограничено. В связи с этим возникла необходимость в формулировании другого определения бизнес-модели фирмы.

В большинстве существующих определений указывается, что бизнес-модель должна характеризовать основную логику бизнеса, его архитектуру, отражающую стратегические решения, принимаемые в определенных областях. Учитывая, что бизнес-модель должна объяснять различия в генерируемых рентах, большинство определений бизнес-модели базируется на понятии создаваемой ценности. Различные способы получения дохода отражают, как происходит процесс присвоения ценностей фирмой. Последующее расширение понятия бизнес-модель, по сути, соответствует представлению, согласно которому присвоение ценности не может происходить без ее создания, что требует от бизнес-модели объяснения осуществления обоих этих процессов.

По мнению А.И. Шаталова бизнес-модель представляет систему взаимосвязанных компонентов, определяющую, как фирма генерирует экономические ренты, и отражающую набор решений, характеризующих процесс создания и присвоения ценностей фирмой¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Шаталов А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2010. Сер. 8. Вып. 2. С. 28.

Как ранние, так и более поздние трактовки бизнес-модели неизменно указывают на то, что бизнес-модель должна объяснять, как фирма генерирует доход и зарабатывает деньги. В работах, предлагающих расширенное понимание бизнес-модели, изменяется трактовка получения дохода, которая приобретет форму в полной мере экономической модели фирмы, отражая уже не только генерируемые доходы, но и те издержки, которые несет организация, определяя, таким образом, получаемую фирмой прибыль.

По мнению М. Портера, ценность не является физическим атрибутом продукции, а представляет собой экономическую концепцию, описывающую, сколько клиент готов заплатить за предложенную продукцию¹⁰⁸. Ценность измеряется совокупным объемом выручки, и фирма оказывается прибыльной, если объем сгенерированной ценности превышает совокупные затраты на ее создание.

Создание ценности не является абстрактным процессом, а фокусируется на конкретных клиентах, рыночном сегменте. При этом определяются целевой сегмент рынка, размер рынка, географический и продуктовый охват рынка.

По мнению С. Шафера и др., создание ценности и ее присвоение реализуются в цепочке создания ценности, которая включает поставщиков, партнеров, каналы дистрибуции¹⁰⁹. Выделяется несколько основных элементов, которые должны определяться в рамках этого компонента бизнес-модели. Необходимо установить, как будут распределяться операции между партнерами, что будут представлять собой связи между членами сети, а также какие ресурсы и активы необходимы организации для создания ценности.

Использование данных компонентов в большинстве исследований для определения и описания бизнес-модели объясняется пониманием бизнес-модели как архитектуры бизнеса, раскрывающей процессы создания и присвоения

¹⁰⁸ Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М., 2005.

¹⁰⁹ Shafer S., Smith H.J., Linder J. The power of bussiness-models // Business horizons. 2005. Vol. 48. № 3. P. 199–207.

ценности. При этом обычно рассматривается фирма в статическом состоянии. Д.Дж. Тис и др. выделяет динамический аспект анализа бизнес-модели, подразумевающий непрерывное выявление новых возможностей и их реализацию путем создания новой бизнес-модели. При этом нужно отметить, что ряд компаний успешно осуществляют свою деятельность в рамках одной бизнес-модели в течении десятилетий, реализуя определенные изменения в стратегии, например Ford, либо сохраняя неизменными как бизнес-модель, так и стратегию, например Southwest Airline.

Это позволяет утверждать, что развитие организации может происходить и в рамках сформулированной бизнес-модели, без ее модификации и изменения даже в одном из компонентов.

По мнению Портера, рост фирмы отражается в росте совокупного объема продаж, выступающего в качестве меры измерения созданной стоимости¹¹⁰. Большие масштабы деятельности способствуют увеличению закупочных объемов, и, как следствие, рыночной силы компании, что позволяет ей рассчитывать на большую долю присваиваемой ценности в рамках сети создания ценности. Данные особенности влияния роста на процесс создания и присвоения ценности требуют включения характеристик роста организации в структуру анализа бизнес-модели фирмы.

Выбранный путь развития обычно связан с целым набором решений в области роста фирмы, к которым в первую очередь следует отнести выбор формы роста и источников финансирования роста организации. В рамках выбора формы роста определяется, будет ли фирма развиваться исключительно на собственной основе или через определенное взаимодействие с партнерами, выраженное в форме франчайзинга, стратегического альянса и т.д.

Выбор источников финансирования предполагает определение соотношения между ними, а также имеет тесную связь с формой роста, так как последняя в определен-

¹¹⁰ Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.

ных случаях позволяет преодолевать проблемы нехватки инвестиций.

Следует отметить, что если в рамках классического понимания управления структурой капитала решается задача минимизации затрат на его привлечение, то при выборе источников финансирования роста основной целью является оптимизация соотношения между скоростью роста и сохранением контроля над организацией. Таким образом, выбор источников финансирования и формы роста будет во многом определять как темпы и масштабы роста организации, так и прибыльность.

Можно согласиться с мнением А.И. Шаталова, что при разработке бизнес-модели фирмы необходимо рассматривать операционную модель, модель роста и экономическую модель¹¹¹. Операционная модель включает в себя предполагаемую ценность, сеть создания ценности и рынок и объясняет получаемые фирмой потоки доходов и прибыли через влияние, оказываемое на ряд характеристик экономической модели фирмы: уровень цен, маржа прибыли, способ получения дохода и структура затрат организации.

Решения, принимаемые в рамках модели роста организации влияют на экономическую модель фирмы. Выбор формы открытия нового подразделения организации и способов финансирования роста может оказать существенное влияние и на структуру затрат организации, и на источники доходов.

Выбранные характеристики бизнес-модели фирмы оказывают влияние на результаты деятельности фирмы. Влияние бизнес-модели на результаты деятельности фирмы позволяет говорить о наличии данной связи и выдвигать в качестве цели работы проведение анализа зависимости показателей деятельности фирмы от характеристик используемой бизнес-модели.

Можно установить взаимосвязь между бизнес-моделью и результатами деятельности фирмы, а также использо-

¹¹¹ Шаталов А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания). С. 28.

вать выявленные связи между характеристиками бизнес-моделей и показателями деятельности для идентификации основных областей развития ключевых компетенций для каждого типа бизнес-модели.

Таким образом, бизнес-модель организации является связующим звеном между выявленными возможностями во внешней среде и ключевыми компетенциями, сконфигурованными внутри фирмы. По нашему мнению изменение бизнес-модели организации может происходить двумя путями «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Первый путь предполагает, что на стратегическом уровне определяются направления развития корпорации и необходимые изменения, а затем на индивидуальном и групповом уровне разрабатываются и реализуются конкретные проекты в заданных направлениях. Второй путь предполагает, что на индивидуальном и групповом уровне разрабатываются инновации, которые впоследствии меняют бизнес-модель организации.

Ярким примером компании, реализующей принципы предпринимательства в отношении собственной бизнес-модели, является сеть книжных магазинов «Буквоед», пятая в России розничная книготорговая сеть по объему оборота. С 2005 г., после занятия устойчивой позиции на рынке Санкт-Петербурга, «Буквоед» стал превращаться в компанию, которая изменяет привычные представления потребителей о формате книжного магазина. Прежде всего, изменилось понимание рынка, на котором работает компания. «Буквоед» превратился не просто в место, где можно выбрать книгу из широкого ассортимента, но в эмоционально-интеллектуальное пространство, удовлетворяющее различные потребности посетителей. Став проводником между производителем интеллектуальных продуктов и потребителем, компании пришлось расширить набор ключевых компетенций. Стандартная для книжной сети компетенция управления книжными потоками расширилась в управление более дифференцированным продуктовым ассортиментом, а также дополнилась компетенцией в управлении культурными мероприятиями. В создании новой бизнес-модели «Буквоед» активно использует логику комплементарности:

многоаспектность ценностного предложения, которое компания формирует для потребителя, привлекает различных партнеров и поставщиков, которые ищут эффективные каналы связи со своей целевой аудиторией.

В итоге, «Буквояд» полностью соответствует определению инновационной компании в условиях конкуренции бизнес-моделей, а не продуктов. Для того чтобы быть лидером и задавать правила игры и отраслевые стандарты (кстати, сами границы отрасли расширяются благодаря предпринимательским действиям компании), раз в три-четыре года в компании пересматривается образ бизнеса, который хотят создать владельцы. Таким образом, внутрифирменное предпринимательство в «Буквояде» связано с трансформацией бизнес-модели. Эта взаимосвязь динамического характера обеспечивает устойчивость конкурентных преимуществ компании за счет проактивного поиска новых способов создания ценности¹¹².

Таким образом, бизнес-модель следует рассматривать как архитектуру бизнеса, раскрывающую процессы создания и присвоения ценности. При этом необходимо учитывать влияния роста организации на процесс создания и присвоения ценности. Особого внимания при этом заслуживает выбор формы роста и источников финансирования роста организации.

Результатом внедрения интрапренерства в организации по нашему мнению может стать:

- развитие организации путем изменения ее бизнес-модели (сочетание традиционных и нетрадиционных для компании производств);
- изменение рыночной позиции организации (рост или сохранение доли рынка традиционных товаров; наращивание доли рынка новых товаров);
- повышение конкурентоспособности за счет постоянного внедрения продуктовых, технологических и организационно-управленческих нововведений;

¹¹² Проблемы формирования и развития предпринимательских структур в России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.expert.ru>.

- повышение эффективности:
- рост прибыли за счет увеличения объемов сбыта продукции при поддержании сложившегося на рынке уровня цен на нее,
- увеличение темпов роста организации при нахождении необходимых источников финансирования (собственных и заемных средств),
- избежание нисходящей траектории жизненного цикла товаров в связи с постоянным внедрением нововведений.

2.10. Внедрение интрапренерства как способ децентрализации управления корпорацией

В современных условиях все больше корпораций строят свои системы управления и деятельность, исходя из того, что природа нововведений предполагает постоянный поиск, экспериментирование, неизбежность ошибок.

Стремление к повышению гибкости и адаптивности корпораций выразилось в практических шагах, направленных на уменьшение формализации и регламентированности организационных связей. В частности, стала осознаваться необходимость в ослаблении административного давления на организацию сверху, с уровня корпоративного руководства. Попытки воплотить идею самоуправления на нижних уровнях иерархии потребовали значительных изменений в организации деятельности высшего звена корпоративного руководства. Реальное делегирование прав при одновременном сохранении возможностей централизованного контроля с помощью информационных систем создало условия для уменьшения размеров центрального аппарата управления. Реальная децентрализация и определенная демократизация управления стали необходимостью.

Философия децентрализации позволяет оперативно реагировать на изменения, происходящие на рынках и оптимизировать противоречащие друг другу функциональные потребности. Децентрализация приводит к меньшей иерархичности и большей самостоятельности предприниматель-

ских структур с различными формами многофункциональных хозяйственных подразделений. При этом необходимо строго ограничить деятельность «центра» задачами, которые могут быть выполнены только централизованно, и таким образом, сохранить центр компактным.

Кроме того, крупные компании сталкиваются сегодня с сильнейшим технологическим динамизмом, непредсказуемым развитием рынка, глобализацией спроса и предложения и ожесточенной конкурентной борьбой. Сохранить свои позиции они могут, проявляя гибкость, стремясь не к увеличению производительности, а к повышению эффективности за счет развития предпринимательства. Добиться этого в широкомасштабных, организованных по функциональному признаку, управляемых из центра компаниях невозможно. В этой связи необходим подход, основанный на децентрализации управления подразделениями фирмы. Подразделения имеют непосредственные отношения с группами потребителей. Они остаются частью целого организма компании, являясь значительно меньшими по размеру, но функционально более полными, более независимыми и гибкими.

Таким образом, управление подразделениями организации — это стиль управления и организационная форма, предполагающая децентрализацию предпринимательства в компаниях. Такой подход дает возможность менеджерам стать предпринимателями. Данный подход получил название — управление независимыми хозяйственными единицами (НХЕ). Он позволяет повысить эффективность компании и усилить ее конкурентоспособность.

Перед НХЕ ставилась задача искать возможности для нововведений в области продуктовой специализации подразделения, а не приклеиваться к уже испытанным и надежным решениям. Высокая самостоятельность НХЕ обуславливается закреплением за ними ресурсов на длительный период, ограниченный сроком реализации долгосрочной стратегической задачи. По типу управленческих связей со штаб-квартирой НХЕ можно сравнить с внутренним венчуром. Таким образом, НХЕ появились в результате софтиза-

ции управления, привнесения в него элементов предпринимательского поведения.

НХЕ сами определяют свою стратегию и осуществляют ее независимо. Они несут ответственность за прибыльность и результаты своей деятельности. Контракты регулируют отношения между подразделениями и высшим руководством.

По мнению А.Е. Миллера, управление подразделениями фирмы приводит к успеху, если одновременно выполняются два условия:

- имеет место радикальная децентрализация полномочий и ответственности;
- достигнута сплоченность компании¹¹³.

Пренебрежение внутренней сплоченностью выражается в снижении синергии. Сплоченность имеет две стороны: структурную и поведенческую. Первая предполагает разработку совместных планов, проектирование структуры. Поведенческая сторона охватывает корпоративную культуру, или стиль управления. Планирование и внедрение системы управления подразделениями фирмы должна быть задачей новой корпоративной культуры.

Управление подразделениями можно внедрять двумя путями: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Подход «сверху-вниз» основан на целенаправленном выборе компании, которая учреждает особые продуктовые группы небольшого размера. Подход «снизу-вверх» предполагающий, что подразделения образуются спонтанно и утверждаются задним числом, был предложен Г. Пиншо¹¹⁴.

Преимущества успешного управления подразделениями проявляются в усилении заинтересованности в прибыли, большей рыночной ориентации, ускорении процесса принятия решений, повышении мобильности и усилении мотивации.

¹¹³ Миллер А.Е. Современные проблемы и методологические основы предпринимательства и интрапренерства: экономико-управленческие аспекты. Омск, 1998.

¹¹⁴ Pinchot G. Intrapreneuring.

Изменение внешних условий приводит к тому, что многие компании в настоящее время переходят от ориентации на централизованное управление и закрытую корпоративную культуру к ориентации на потребителя, децентрализованное управление и открытую корпоративную культуру.

Концепция управления подразделениями основывается на принципах:

- децентрализация предпринимательской ответственности;
- реализации проектов, ориентированных на потребителя;
- внутреннего предпринимательства (интрапренерства);
- децентрализации работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности;
- регулирование внутренних разногласий на контрактной основе;
- синергии стратегического управления и корпоративной культуры.

НХЕ несут ответственность за прибыль. Если строго придерживаться данного подхода, то прибыль будет максимизироваться за счет инвестиций, обеспечивающих будущую конкурентную позицию фирмы. Ответственность за прибыль поощряет осуществление краткосрочных планов, но не годится для долгосрочного периода.

Другим критерием ответственности является конкурентная позиция, т.е. тот предел, достигнув которого компания сможет опередить конкурентов. Этот фактор определяет выживание фирмы и ее будущую прибыль.

Интрапренерство также можно рассматривать как способ децентрализации управления компанией. Для внедрения интрапренерства необходима перестройка формально механизма коммуникаций и укрепление самостоятельности вновь создаваемых хозяйственных единиц. В то же время, если интрапренеров пустить в свободное плавание они вряд ли смогут иметь рыночный успех, даже если создадут опытный образец. Только возможности корпорации позволят вывести образец в опытную партию, затем в пробные продажи, покрыть все издержки и выйти на рынок.

Внутренняя информационная структура и предпринимательская культура на уровне интрапренерской фирмы является более децентрализованной вследствие опоры на горизонтальные связи между функциональными подразделениями и автономное решение проблем на уровне самостоятельных групп работников. Конкурентоспособной фирму делает также снижение транзакционных издержек.

Интрапренеры — внутрифирменные предприниматели, которые изыскивали возможности для развития инициативы, разработки новой продукции, технологии, услуг в рамках фирмы с использованием внутренних ресурсов и которые при этом достигали больших результатов, чем ее исследовательские подразделения корпорации.

Нужно отметить, что для современной перестройки управления характерно усиление внимания к социально-кадровой стороне хозяйственной деятельности. Менеджмент все более настойчиво ищет пути к повышению творческого потенциала работников. Именно в поисковой активности персонала современное управление усматривает основополагающий источник успешного функционирования компаний.

При этом фирма должна рассматриваться как сплоченная коалиция работников и акционеров, активно работающая на ее развитие. Необходима децентрализованная информационная структура и централизованная иерархия мотивов и стимулов корпоративной структуры, культуры и синергии на разных уровнях социальных организаций, с акцентом на мелкие группы внутрифирменных предпринимателей, менеджеров и рабочих, когда сильно развиты индивидуальные взаимодополняющие навыки и коммуникативные технологии.

Крупные фирмы традиционно организованы функционально и они часто испытывают затруднения, когда нужно вовремя отреагировать на изменения, происходящие на внешних рынках, успеть оптимизировать противоречащие друг другу функциональные потребности. Отсюда и появилась идея финансово-бюджетного обособления функци-

ональных подразделений, придав им статус предпринимательских структур.

В современных условиях крупные корпорации сталкиваются с тенденцией к дальнейшей децентрализации управления, что неизбежно приводит к размыванию иерархичности и все большей самостоятельности предпринимательских структур.

Таким образом, в сложившихся условиях корпорации должны развивать предпринимательство, используя стратегическое управление и концепцию управления подразделениями.

3. РОЛЬ ГОСУДАРСТВА И ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

3.1. Основные аспекты государственного регулирования деятельности предпринимательских структур

Государственное регулирование деятельности предпринимательских структур в России осуществляется на основе федерального закона № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»¹¹⁵, который был разработан с учетом рекомендаций Европейской комиссии от 6 мая 2003 г. для определения микропредприятий, малых и средних предприятий 2003/361/ЕС и Регламента ЕС №70/2001 — О рамках государственного содействия стран — членов Европейского Союза малым и средним предприятиям.

Согласно Закона № 209-ФЗ основными субъектами малого и среднего предпринимательства являются коммерческие организации. Но с 1 января 2008 г. статус малого предприятия может получить и такой вид некоммерческой организации, как потребительский кооператив (ч. 1 ст. 4 Закона № 209-ФЗ).

Критерии отнесения организаций к субъектам малого и среднего предпринимательства в России в соответствии с Законом № 209-ФЗ приведены в табл. 7.

Нужно отметить, что Законе № 209-ФЗ появился еще один субъект малого и среднего предпринимательства — крестьянские (фермерские) хозяйства. Данный факт не означает, что до 1 января 2008 г. названные субъекты не могли считаться малыми предприятиями. Специальное упоминание о крестьянских (фермерских) хозяйствах вызвано необходимостью подчеркнуть особенности их правового статуса.

¹¹⁵ <http://www.rg.ru/2007/07/31/biznes-doc.html>.

Таблица 7

**Критерии отнесения организаций
к субъектам малого и среднего предпринимательства в России
в соответствии с Законом № 209-ФЗ**

Критерии	Содержание
Вид субъекта в зависимости от целей осуществляемой деятельности	<p>1. Коммерческие организации и потребительские кооперативы (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), внесенные в единый реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ)</p> <p>2. Индивидуальные предприниматели — физические лица, внесенные в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей (ЕГРИП) и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица</p> <p>3. Крестьянские (фермерские) хозяйства</p>
Средняя численность работников	<p>За предшествующий календарный год:</p> <ul style="list-style-type: none"> – малые предприятия — до 100 чел. включительно (среди малых выделяют микропредприятия с численностью до 15 чел.); – средние предприятия — от 101 до 250 чел. включительно
Доля в уставном капитале	<p>В Уставном (складочном) капитале (паевом фонде):</p> <ul style="list-style-type: none"> – суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных граждан и юридических лиц, общественных и религиозных организаций, благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов); – доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства. <p>Не должна превышать 25%</p>
Сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовая стоимость активов за предшествующий календарный год	<p>Постановлением Правительства РФ № 556 от 22 июля 2008 г. установлены следующие предельные значения выручки реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС:</p> <ul style="list-style-type: none"> – для микропредприятий — 60 млн р.; – для малых предприятий — 400 млн р.; – для средних предприятий — 1000 млн р.

До вступления в силу Закона № 209-ФЗ существовала неопределенность при отнесении унитарных предприятий к субъектам малого предпринимательства, поскольку прямого запрета законодательство не содержало. Согласно ч. 1 ст. 4 Закона № 209-ФЗ государственные и муниципальные унитарные предприятия прямо исключены из числа субъектов малых и средних предприятий, во избежание создания малых предприятий на базе государственного и муниципального имущества.

На основании Закона № 209-ФЗ средняя численность работников будет рассчитываться за предшествующий календарный год, а не за текущий, как устанавливали ч. 2 и ч. 3 ст. 3 Закона № 88-ФЗ.

Исходя из буквального толкования ч. 1 ст. 3 Закона № 88-ФЗ, ограничения средней численности работников распространялись только на коммерческие организации и не относились к таким субъектам малого предпринимательства, как индивидуальные предприниматели. С вступлением в силу Закона № 209-ФЗ данные ограничения по численности относятся ко всем видам субъектов, в том числе и к индивидуальным предпринимателям.

При этом согласно ч. 1 ст. 4 Закона № 209-ФЗ определены две категории субъектов малого и среднего предпринимательства с предельной численностью работников за предшествующий календарный год: малые предприятия до 100 чел., внутри которых выделяют микропредприятия с численностью до 15 чел. и средние предприятия с численностью от 101 до 250 чел.

Такие изменения позволят обеспечить сопоставимость названных критериев с соответствующими показателями развитых стран, поскольку в категорию малых и средних предприятий попадает около 90% всех юридических лиц.

По сравнению с Законом № 88-ФЗ, который действовал до вступления в силу Закона № 209-ФЗ, круг малых предприятий расширен за счет организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность в сельском хозяйстве, научно-технической сфере, оптовой торговле, розничной

торговле, общественном питании и других отраслях, поскольку теперь определен единый показатель средней численности работников во всех сферах деятельности.

В формулировке критерия доли участия в уставном капитале произошли следующие изменения. Понятие «уставный капитал» заменено понятием «уставный (складочный) капитал (паевой фонд)», что решило проблему неоднозначного толкования критерия доли участия у предприятий и организаций различных организационно-правовых форм. При этом, субъектами малого и среднего предпринимательства не смогут стать юридические лица, у которых доля участия иностранных граждан и иностранных юридических лиц в уставном капитале превышает 25%.

Критерий, ограничивающий сумму выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовую стоимость активов (остаточную стоимость основных средств и нематериальных активов) за предшествующий календарный год, является новым для российского законодательства. Выручка от реализации товаров (работ, услуг) за предшествующий календарный год определяется в порядке, установленном Налоговым кодексом РФ.

В Законе № 209-ФЗ была принята норма, в соответствии с которой предельные значения названного критерия будут устанавливаться Правительством РФ для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства один раз в пять лет с учетом данных сплошных статистических наблюдений за их деятельностью (ч. 2. ст. 4 Закона № 209-ФЗ) с целью формирования специализированных программ поддержки. Это положение вступило в силу с 1 января 2010 г.

Таким образом, необходимость делегирования Правительству РФ названных полномочий можно объяснить сложностью законодательного установления реальных размеров годовых оборотов или балансовой стоимости активов в силу их значительных колебаний.

Установление оптимальной величины данного критерия является важным стратегическим моментом в развитии малого и среднего предпринимательства. Оно может пресечь злоупотребления при использовании льгот.

Завышенные показатели оборота провоцируют искусственное деление крупных организаций на ряд мелких, вследствие чего крупный бизнес получает доступ к преференциям, предназначенным для поддержки малых и средних предприятий. Если же устанавливаются низкие показатели оборота, субъекты малого или среднего предпринимательства, переставая им соответствовать, прекращают деятельность прежней организации и переводит активы во вновь создаваемую организацию. Подобный эффект можно было наблюдать при применении упрощенной системы налогообложения. Доход субъектов по итогам отчетного (налогового) периода не должен был превышать 15 млн р., что было явно недостаточным.

Постановлением Правительства РФ № 556 от 22 июля 2008 г. установлены следующие предельные значения выручки реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС, которые сопоставимы с европейские показателями:

- для микропредприятий — 60 млн р.;
- для малых предприятий — 400 млн р.;
- для средних предприятий — 1000 млн р.

Несмотря на положительный эффект, который ожидается от введения стоимостного критерия, у данной модели есть и определенные недостатки в виде дополнительных препятствий для получения статуса субъекта малого и среднего предпринимательства. Кроме того, возможны трудности при осуществлении долгосрочного планирования деятельности организаций, поскольку величины данного критерия неизвестны заранее и будут периодически меняться.

Согласно ч. 3 ст. 4 Закона № 209-ФЗ отнесение субъекта малого и среднего предпринимательства к той или иной категории (микропредприятие, малое предприятие или среднее предприятие) будет осуществляться в соответствии с критериями средняя численность работников и выручка или балансовая стоимость активов, которое из них будет большим по значению. Категория субъекта малого и среднего предпринимательства будет меняться с одной на другую только в случае, если предельные значения средней численности работников и выручки от реализации(или балансовой стоимости

активов) окажутся выше или ниже установленных в течении двух календарных лет, следующих один за другим. Данное положение должно обеспечить каждому конкретному субъекту малого и среднего предпринимательства некоторую стабильность развития, гарантировать поддержку государственных и муниципальных органов в указанный период.

Представляет интерес рассмотрение особенностей поддержки малого и среднего предпринимательства в странах Евросоюза. В последние годы в рамках ЕС осуществляется системная политика поддержки малого и среднего предпринимательства, ориентированная на три главных звена, участвующих в создании и функционировании малого и среднего бизнеса: на конкретного человека, фирму и общество. Ее главная цель — сбалансирование интересов государств и бизнеса.

Главными целями регулирования и поддержки малого и среднего бизнеса в ЕС являются:

- укрепление единого внутреннего рынка;
- интернационализация предпринимательской деятельности на уровне предприятий;
- устранение административных барьеров;
- создание единого экономического пространства в ЕС путем унификации законодательной базы по малому бизнесу, усиления взаимодействия стран-членов ЕС по созданию экономического и валютного союзов в рамках ЕС.

Страны — участницы ЕС постоянно принимают меры, направленные на развитие потенциала малых и средних предприятий. Основные направления политики ЕС в отношении малых и средних предприятий как части общей политики Сообщества были сформированы в 1995 г. в виде Специальных рекомендаций Мадридской сессии Совета ЕС. Они включают:

- упрощение нормативной базы, административных процедур, отягощающих мелкое и среднее предпринимательство;
- подключение ассоциаций, представляющих интересы малых и средних предприятий, к процессам принятия решений в ЕС;

- финансовую поддержку малым и средним предприятиям, создающим новые рабочие места;
- устранение нарушений в функционировании «единого рынка» и конкуренции на нем, снижающих эффективность деятельности малых и средних предприятий;
- содействие малым и средним предприятиям в сфере исследований, инноваций и подготовки кадров;
- повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий, в том числе в целях их выхода на внешние рынки;
- культивирование среди населения ЕС духа предпринимательства и поддержка различных форм сотрудничества между малыми и средними предприятиями.

Национальная же политика в странах-членах ЕС имеет своей целью предоставление лучших условий для предпринимательской деятельности, увеличения конкурентоспособности и роста.

Для того чтобы стимулировать развитие малого и среднего бизнеса, в Европе была создана уникальная система его регулирования и поддержки. Она начала складываться ещё в начале 1970-х гг. Общей целью политики Союза в этом направлении стало максимальное стимулирование развития малого и среднего предпринимательства. Первыми шагами были меры по устранению административных препятствий:

- гармонизация налога на добавленную стоимость в странах-членах ЕС;
- внесение корректив в условия финансирования для достижения прозрачности платежных систем и создания Европейской ассоциации фондов взаимных гарантий для малого бизнеса;
- некоторые изменения в социальной политике для выравнивания социальных аспектов предпринимательской деятельности малого бизнеса в соответствии с положениями Единого европейского акта.

Осознавая значимость мелкого и среднего бизнеса для Евросоюза, в 1993 г. ЕС опубликовал «Белую книгу», в которой излагается европейская политика и стратегия в отношении данных предприятий. В ней малый и средний бизнес

рассматривается как гарантия сохранения высокого уровня занятости, развитой системы социального обеспечения, интенсивной защиты окружающей среды и т.д.

Другим фактором, определяющим политику поддержки мелкого и среднего бизнеса в ЕС, стала Европейская хартия для малых предприятий. В этом документе главы государств и правительств признали большой потенциал малых предприятий, а также была подчеркнута важность развития духа предпринимательства и создания благоприятных условий для повторных попыток создания собственного дела даже в случае некоторых прежних неудач. Признавалась важность таких ценностей, как профессионализм, надежность и гибкость в новых экономических условиях. Положения, изложенные в Хартии, были включены в Многолетнюю программу по малому и среднему бизнесу на 2001–2005 гг., и уже в первый год в государствах Евросоюза были запущены 11 проектов, призванных реализовать ее положения на практике.

Основой регулирования и содействия развитию малого и среднего предпринимательства стало создание для него режима наибольшего благоприятствования, а содержанием — создание государственными структурами экономических и правовых условий и стимулов его успешного развития, а также вложения в него материальных и финансовых ресурсов на льготных условиях.

В ЕС получили развитие две формы государственной поддержки предпринимательства:

- разработка долгосрочных программ по малому и среднему предпринимательству как основы законодательной базы;
- включение малого и среднего предпринимательства в решение таких актуальных проблем, как улучшение административной и нормативной базы, финансовых и налоговых условий, предоставление информационных услуг и расширение сотрудничества, повышение конкурентоспособности и доступа к исследованиям, инновациям, обучению.

Для осуществления государственного регулирования в малом и среднем предпринимательстве применяется специальное законодательство, разрабатывается и реализуется

система целевых программ финансового, информационно-го, технологического, кадрового содействия развитию этого сектора экономики.

Большое значение имеет правовое регулирование. В целях стимулирования малого бизнеса были разработаны и введены оригинальные юридические модели: Европейский пул экономических интересов, Европейская акционерная компания. Всё это позволяет малому и среднему бизнесу разных стран, вступающим в партнёрские отношения, решать проблемы противоречий национальных правовых систем, облегчает их участие в межнациональных программах ЕС.

Как правило, европейская политика в сфере стимулирования малого и среднего бизнеса осуществляется на двух уровнях: через деятельность стран и через программы, реализуемые под эгидой ЕС. Мероприятия по поддержке малого бизнеса финансируются из Структурных фондов ЕС (например, Социального фонда, Фонда регионального развития).

Для улучшения регулирования и развития малых и средних предприятий в ЕС была создана система наднациональных и национальных органов власти и организаций с действенным механизмом их взаимодействия. Она учитывает интересы ЕС, отдельных стран-членов, мнения различных предпринимательских организаций, национальных отраслевых и региональных структур и ассоциаций малого бизнеса, торгово-промышленных палат.

Для развития межфирменного сотрудничества в рамках ЕС было создано Бюро по сближению предприятий, действует Европейская ассоциация венчурного капитала, способствующая развитию малых совместных фирм. Комиссия ЕС организовала Комитет по упрощению процедур в сфере предпринимательства. Сеть информационных предпринимательских центров позволяет применять единые методики и схожие требования к отбираемым предпринимательским проектам, а также повысить эффективность использования финансовых ресурсов.

На уровне ЕС действуют две главные программы финансирования сектора малого и среднего предпринимательства. Одна из них направлена на обеспечение рискованым капита-

лом перспективных предприятий и предполагает выдачу кредитов в размере до 50% стартового капитала, а также покрытие до 50% эксплуатационных затрат со сроком погашения пять лет. В рамках второй программы «Евротек» была создана сеть из 13 фондов взаимных гарантий, которые выделяют кредиты для инвестиций в высокотехнологичные проекты транснационального характера и помогают инвестировать в структурно-кризисные отрасли, а также в экологические проекты.

В этой связи большое внимание уделяется созданию сетей, рассчитанных на максимальное расширение взаимодействия малых и средних предприятий с национальными, региональными и местными структурами их поддержки. Такое сотрудничество осуществляется в сетях:

- Interprise — поощряет прямые связи и соглашения между предпринимателями стран Европы;

- Europartenariat — стимулирует кооперативные связи в менее развитых регионах;

- BC-Net — осуществляет конфиденциальный поиск партнеров за рубежом, в том числе за пределами ЕС;

- BRE — организует открытый подбор партнеров для создания совместных предприятий;

- Сеть ЕвроИнфоЦентров — предоставляет малому и среднему бизнесу коммерческую информацию по самому широкому кругу вопросов.

Одним из наиболее важных направлений регулирования и оказания содействия развитию малого и среднего предпринимательства является государственное финансирование. Оно может осуществляться как в виде прямого субсидирования на основе бюджетного финансирования фондов, так и путем создания смешанных форм поддержки, предоставлению гарантий по возврату кредитов, выдачи их под льготные проценты, участие в капитале малых и средних фирм.

Европейская Комиссия все больше подталкивает национальные правительства к поддержке малого и среднего предпринимательства. Возможности государства в деле содействия развитию и поддержки предпринимательства весьма разнообразны. Это качественная система образова-

ния, оптимальная налоговая система (например, льготные ставки по налогообложению), соответствующая нормативная база, минимальные ограничения на предпринимательскую деятельность, прямые субсидии и государственные гарантии и т.д.

Что касается поддержки малого и среднего предпринимательства в России, необходимо отметить, что федеральным законом № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» определены следующие направления государственной поддержки данных организаций:

- финансовое — выделение средств из бюджетов;
- имущественное — передача во владение или пользование земельных участков, зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств;
- информационное — создание специальных информационных систем;
- консультационное — создание специальных консультационных организаций или компенсация затрат;
- в области подготовки и повышения квалификации работников;
- в области инноваций и промышленного производства;
- в области ремесленной деятельности;
- субъектам, занимающимся внешнеэкономической деятельностью;
- субъектам, осуществляющим сельскохозяйственную деятельность.

Можно отметить, что перечень форм поддержки значительно шире, чем в прежнем законе. Однако, остается непонятным, кому конкретно будут оказывать эту поддержку. Невозможно помочь всем малым и средним предприятиям, тем более что их состав по новому закону шире.

Закон № 209-ФЗ устанавливает заявительный порядок обращения названных субъектов за оказанием поддержки (п. 1 ч. 1 ст. 14), а также предусматривает ведение соответствующими органами, предоставляющими эту поддержку, реестров субъектов малого и среднего предприятий-получателей поддержки (ст. 8). Из этого следует, что малые и

средние предприятия, получающие государственную или муниципальную поддержку, должны будут подтверждать свой статус.

Отметим, что ранее действующий Закон № 88-ФЗ «О поддержке малого предпринимательства» никак не определял процедуру отбора субъектов для оказания им поддержки. В результате, очень небольшое количество малых предприятий обращалось за помощью. Введение нового закона призвано изменить эту ситуацию и сделать процедуру отбора и оказания поддержки более прозрачной и легкой для небольших организаций и индивидуальных предпринимателей.

Согласно ст. 7 Закона № 209-ФЗ государственная поддержка предполагает введение специальных льготных режимов, применяемых исключительно к субъектам малого и среднего предпринимательства. Среди льготных режимом можно отметить такие, как специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий, специальный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество.

Кроме того, предусмотрена возможность участия субъектов малого и среднего предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд, меры по обеспечению субъектов малого и среднего предпринимательства финансовой и иными видами государственной и муниципальной поддержки, предусмотренными Законом.

Реализовывать права и принимать на себя обязанности в рамках данных льготных режимов имеют право субъекты малого и среднего предпринимательства, за рядом исключений. Согласно п. 3 ст. 14 Закона № 209-ФЗ государственная и муниципальная поддержка не может оказываться субъектам малого и среднего предпринимательства:

– являющимся кредитными организациями, страховыми организациями (за исключением потребительских

кооперативов), инвестиционными фондами, негосударственными пенсионными фондами, профессиональными участниками рынка ценных бумаг, ломбардами;

– являющимся участниками соглашений о разделе продукции;

– осуществляющим предпринимательскую деятельность в сфере игорного бизнеса;

– являющимся в порядке, установленном законодательством РФ о валютном регулировании и валютном контроле, нерезидентами РФ, за исключением случаев, предусмотренных международными договорами РФ.

Ни один из видов поддержки, предусмотренных Законом, не может предоставляться данным субъектам.

Кроме того, в п. 4 ст. 17 Закона № 209-ФЗ оговорено, что финансовая поддержка не может оказываться субъектам малого и среднего предпринимательства, осуществляющим производство и реализацию подакцизных товаров, а также добычу и реализацию полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых. При этом они вправе рассчитывать на все другие, указанные в Законе, формы поддержки.

Таким образом, Закон выделяет субъектов малого и среднего предпринимательства, которым не должно оказываться никакой государственной поддержки, и субъектов малого и среднего предпринимательства, которым не может оказываться только финансовая поддержка.

Из вышесказанного следует, что выделение малого и среднего предпринимательства в отдельный блок связано с необходимостью оказания им государственной поддержки для развития деятельности. Данный подход означает, в конечном итоге, поддержку конкретных предприятий в финансовой, имущественной, консультативной, информационной и других сферах.

Кроме того, на наш взгляд, сегодня чрезвычайно актуальна поддержка малого и среднего предпринимательства, как социально-экономического явления. Данное направление предполагает создание и регулирование институтов, определяющих возможность появления новых социально-

экономических коммуникаций как внутри фирмы, так и между фирмой и внешней средой.

В основу предпринимательской деятельности сегодня закладывается именно способность экономического субъекта качественно видоизменять сети хозяйственных отношений. С этой стороны, по нашему мнению, необходима поддержка малого и среднего предпринимательства путем содействия в создании инновационных сетей, в том числе технопарков, бизнес-центров и бизнес-инкубаторов, а также создании региональных предпринимательских кластеров и сетей.

3.2. Современные тенденции развития инновационной инфраструктуры как фактора поддержки инновационного бизнеса и повышения конкурентоспособности предпринимательских структур

Важнейшей стратегической целью России является инноватизация экономики. На достижение этой цели направлена государственная научно-техническая и инновационная политика, механизмы и технологии управления, к числу которых относятся развитие инфраструктуры инновационной деятельности. Формирование современной инновационной инфраструктуры предпринимательства является важнейшим направлением, для реализации которого необходимо эффективное партнерство науки, бизнеса и государства.

Эффективное управление инновационным процессом требует специальных организационно-экономических механизмов. Это, в первую очередь, связано с условиями неопределенности, которые характерны для инновационной деятельности. Неопределенность охватывает практически все фазы: от научно-исследовательских работ до продажи научно-технической продукции на рынке. Всегда существует опасность того, что стоимость полученных инновационных решений может оказаться слишком высокой или, что новая продукция потерпит коммерческую неудачу на рынке. Эффективность инвестиций зависит от коммерческого успеха. Эта проблема может быть решена путем фор-

мирования специальной инфраструктуры, поддерживающей инновационный процесс.

Инновационные структуры типа технопарка, бизнес-инкубатора, техноцентра, инновационного фонда и др. при формировании стратегии своего развития, как правило, определяют, в какой роли они будут выступать: адаптера, инноватора или реципиента или выбирают их эффективное сочетание. В зависимости от избранной стратегии формируются критерии отбора инновационных проектов.

Инновационные проекты характеризуются высокой степенью неопределенности получаемых научно-технических результатов, цикличностью развития инновационных процессов, длительностью периода доведения продукта до потребителя, высокой степенью риска достижения коммерческого успеха, значительным объемом необходимых инвестиций.

Отбор проектов может происходить в три этапа. Первый этап заключается в формулировке задач, стоящих перед данной инновационной структурой. Здесь определяются приоритетные направления научно-технического развития с учетом экономических задач, стоящих перед регионом. На втором этапе формируется исходное множество проектов. На третьем этапе проводится экспертиза проектов, т.е. отбор наиболее перспективных. Эта задача во многом определяется проведением первых двух этапов, а также квалификацией экспертов.

Выделяют три основных группы критериев для оценки и отбора проектов. Во-первых, соответствие экономическому развитию региона, его экологическим особенностям, научно-технологическим направлениям инновационной структуры. Во-вторых, коммерческий успех нововведения. В-третьих, научно-технические критерии.

Первый критерий предполагает оценку совместимости проекта с экономической ориентацией региона и уровень взаимодействия с национальной научно-технической политикой. Оценивается также воздействие проекта на экологию региона и количество создаваемых новых рабочих мест. Производится оценка фазы инновационного цикла данной технологии или продукта. Определяется, в какой роли —

адаптора, инноватора или реципиента освоение данной технологии позволит выступать фирме.

Оценка коммерческого успеха нововведений предполагает:

- определение соответствия потребностям рынка;
- оценку общей емкости рынка; доли рынка;
- оценку периода выпуска продукции и вероятных объемов продаж; оценку цены продукта и ее соотношение с аналогами и товарами-субститутами;
- оценку стартового капитала, его величины.

Важное значение также имеют соотношение с имеющимися технологиями и продуктами, взаимодействие с конкурентами, обеспечение каналами продвижения на рынок.

Коммерческий успех нововведения может быть оценен уровнем новизны, соотношением с мировым уровнем, патентной чистотой, обеспеченностью научно-техническими ресурсами, возможностью разработки «куста» новых технологий и продуктов, вероятностью технической реализации.

Смысл инновационной стратегии заключается в формировании и капитализации интеллектуальной собственности в любых возможных формах. Это могут быть договоры по продаже инновационных товаров и услуг, лицензий и патентов и даже целых инновационных бизнесов. Так или иначе, инновационные стратегии, разработанные и реализованные в регионах с высоким инновационным потенциалом, являются инструментами, которые оказывают эффект мощного «рычага» на всю экономику региона.

Таким образом, создание новых инновационных структур — одна из основных задач экономической политики как экономически развитых стран, так и развивающихся. Эти структуры позволяют стабилизировать экономическую ситуацию. Даже в экономически развитых системах они в ряде случаев создаются в период экономического спада, структурной перестройки, сопровождающихся сокращением рабочих мест, уменьшением объемов бюджетных ассигнований на научное развитие в условиях значительного накопления научно-технического потенциала при отсутствии

механизма доведения имеющихся идей до конкретного потребителя и достижения коммерческого успеха.

Именно кризис в экономике нередко стимулировал создание технопарков, например, в Великобритании, Франции, Германии и т.д. Они стали эффективным механизмом выхода из кризисных ситуаций, способствовали экономическому процветанию целых регионов, обеспечили сотни тысяч новых рабочих мест. Кроме того, технопарки выступают новой формой интеграции сфер высшего образования, науки, промышленности, предпринимательства, региональных и местных органов управления, а также различных источников финансирования.

Инновационная инфраструктура представляет собой организационную, материальную, финансово-кредитную, информационную базу для создания условий, способствующих эффективному распределению средств и оказанию услуг для развития инновационной деятельности, технологического трансферта, коммерциализации научно-технической продукции. Инновационная инфраструктура должна способствовать вхождению науки в рыночную среду, развитию предпринимательства в научно-технической сфере, поэтому ее формирование во многом определяется состоянием рыночной инфраструктуры.

При формировании рыночных отношений инновационная инфраструктура является средой, способной снизить неопределенность инновационных процессов и благоприятствующей рискованной деятельности.

Инновационная инфраструктура аккумулирует финансовые ресурсы, объединяет капиталы институциональных инвесторов, при этом не только финансируются высокие технологии и наукоемкое производство, но и берется плата за риск, т.е. риск выступает в качестве объекта купли-продажи.

В рамках инфраструктуры получают значительное развитие такие инновационные организации, как бизнес-инкубаторы, научно-технические парки, технополисы, центры высоких технологий, особые экономические зоны — территории с высокой концентрацией научно-технического потенциала и т.п. Все эти структуры, вне зависимости от

названия и внутренней организации направлены на формирование условий, благоприятных для развития инновационной деятельности; поддержку создания и развития венчурных фирм, представляющих собой рисковые предприятия небольшого размера, занятые разработкой научных идей и превращением их в новые технологии и продукты.

Как показывает мировой опыт, одним из эффективных способов ускоренного формирования научно-технического и инвестиционного потенциала региона является организация бизнес-инкубаторов.

Бизнес-инкубатор — это программа комплексной помощи молодым предприятиям, нацеленная на их поддержку путем создания благоприятных условий для их становления и успешного развития. Старт — очень трудная пора для начинающих бизнесменов. Бизнес-инкубатор ускоряет процесс развития компаний в 10–20 раз, сокращая процент неудач в бизнесе с 60 до 20%, и являются надежным способом создания новых рабочих мест¹¹⁶.

Международная и российская практика показывает, что бизнес-инкубирование является одним из эффективных инструментов создания благоприятной среды для развития малого бизнеса, адресной поддержки начинающих и действующих производственных и сервисных предприятий. Стремительное развитие и бурный рост числа бизнес-инкубаторов во многих странах мира доказывают эффективность использования этой модели для решения целого ряда задач, среди которых можно выделить следующие:

- оздоровление экономической активности регионов, развитие внутренних рынков, диверсификация деятельности регионов;
- рост числа малых предприятий, повышение их жизнеспособности, и, следовательно, расширение налогооблагаемой базы регионов и государства в целом;
- повышение инновационной активности бизнеса в целом, внедрение новых технологий и «ноу-хау»;

¹¹⁶ Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт / под ред. Э. Маркварта. М., 2001. С. 12.

– создание и укрепление связей между малым бизнесом и другими секторами экономики (крупным бизнесом, государственным, финансовыми секторами и т.д.), а также межрегиональных и международных связей, способствующих развитию экономических систем;

– рост занятости и уровня жизни населения.

Таким образом, бизнес-инкубаторы являются частью инфраструктуры поддержки малого предпринимательства. Они могут выступать самостоятельно и как часть единой системы развития малого предпринимательства наряду с такими структурами, как технологические и научные парки, инновационные и бизнес-центры, где бизнес-инкубаторам отводится начальный этап развития малого предпринимательства.

По данным Национального содружества бизнес-инкубаторов в 2005 г. в России действовало около 80 бизнес-инкубаторов, в то время как в США — 981, в Чили — 400, в Германии — 380, в Корею — 289, в Японии — 269¹¹⁷.

В настоящее время в России функционирует более 150 федеральных бизнес-инкубаторов, кроме того, ряд бизнес-инкубаторов функционирует на базе ведущих университетов страны.

Программы бизнес-инкубирования нацелены на то, чтобы основные усилия предпринимателей сосредотачивались на их бизнесе, а не тратились на противодействие враждебной окружающей среде. В бизнес-инкубаторе создается благоприятный психологический климат, способствующий продуктивной деятельности, налаживанию партнерских отношений. Кроме того, в рамках бизнес-инкубатора оказываются многие услуги, что приводит к повышению эффективности работы малых предприятий на ранних этапах их развития. Малые предприятия могут получить сервисную, организационно-материальную, учебно-методическую, финансовую и психологическую помощь.

Еще одной перспективной моделью, в рамках которой успешно развивается инновационное предпринимательство

¹¹⁷ Ходунова Е. Бизнес-инкубаторы в России: анализ современного состояния и направления развития // Менеджмент сегодня. 2006. № 5 (35). С. 286.

тво, является технопарк. С 2006 г. в России действует государственная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий», создана всероссийская ассоциация «Технопарк». Основная цель создания ассоциации — содействие в определении и формировании приоритетных направлений инновационной деятельности; реализация научно-технических инновационных проектов и программ в разных сферах науки и техники; решение социально-экономических проблем регионов путем создания малых наукоемких высокотехнологических производств.

Технопарки являются наилучшей формой интеграции образования, науки и производства и относятся к разряду региональных научно-промышленных комплексов. Они являются одним из механизмов реализации государственной инновационной политики и составляют важный инфраструктурный элемент национальных инновационных систем.

Технопарки решают важнейшие проблемы региона: дают новые рабочие места, способствуют структурной перестройке и переходу традиционных производств на новые технологии.

Миссия технопарка — обеспечение инновационного развития национальной и региональной экономики посредством создания особого режима управления и преференциального инвестиционного климата для национальных и иностранных предпринимателей. Важнейшей задачей, стоящей перед технопарком, является доведение результатов научно-технических разработок до потребителя.

В зависимости от ориентации на определенную фазу инновационного цикла технопарки делятся на исследовательские (научные), технологические и промышленные. Исследовательские парки обеспечивают условия для эффективного проведения научных разработок. Технологические парки способствуют организации малых наукоемких производств, ориентированных на трансферт высоких технологий, коммерциализацию результатов научно-технических разработок. Промышленные парки занимаются размещением малых наукоемких производств на опреде-

ленной замкнутой территории, созданием производственных помещений и рабочих мест.

Технопарк не приносит немедленной прибыли, кроме социальной. Отдачу от вложений обеспечивают фирмы, выращенные в нем, а период их становления обычно равен 3–4 годам. Без существенных финансовых инвестиций и другой материальной помощи успешно воплотить в жизнь идею технопарка весьма сложно.

Специфика льгот, предоставляемых в технопарках, состоит в том, что делается акцент на поощрении малого венчурного бизнеса. Налоговые, кредитные и административные льготы призваны облегчить деятельность этих фирм, на первоначальных, наиболее рискованных стадиях. Вводится упрощенная процедура регистрации компаний, создаются административные структуры, занимающиеся организационными проблемами малых фирм. Приток капитала извне, создание в технопарках инвестиционных фондов, финансирующих усилия многих небольших фирм, способствуют эффективной передаче технологических наработок для массового промышленного освоения.

На льготных началах сотрудникам фирм предоставляются консультации ведущих ученых, научная аппаратура, библиотечные фонды университетов, помещения в аренду. Участвуя в совместных коммерческих проектах, университеты — резиденты зоны имеют существенный источник доходов, средство обеспечения занятости молодых исследователей, аспирантов и студентов-выпускников.

В современных условиях можно выделить следующие виды технопарков — это университетские технопарки, региональные отраслевые технопарки, технопарки индустриального типа, сетевые технопарки, технопарки на базе наукоградов. Типология технопарков приведена в табл. 8. Рассмотрим особенности их создания и функционирования.

Наиболее распространенными являются университетские технопарки. Малым инновационным предприятиям в рамках университетских технопарков предоставляется следующий спектр услуг: аренда помещений, телефонное и телексное обслуживание, обеспечение доступа к результатам

НИОКР, помощь в подготовке технических проектов, обучение и подбор специалистов и др. Кроме того, на льготных условиях предоставляются консультации ведущих ученых, научная аппаратура, библиотечные фонды университетов.

Таблица 8

Типология технопарков

Типы технопарков	Цели создания	Особенности создания	Примеры технопарков
Университетские технопарки	Коммерциализация научно-технических разработок Повышение привлекательности вуза Сохранение перспективных кадров и научных разработок	Выделяется участок университетской земли Строятся новые или передаются готовые помещения Помещения сдаются в аренду малым инновационным фирмам Предоставляются научная аппаратура и библиотечные фонды	Научный парк МГУ Технопарк Санкт-Петербургского электротехнического университета Технопарк Самарского аэрокосмического университета Технопарк МИФИ Технопарк ИРГТУ и др.
Региональные отраслевые технопарки	Внедрение современных технологий на региональные промышленные предприятия Развитие научно-технического потенциала территории Увеличение количества рабочих мест	Создаются при участии областной или городской администраций, вузов, научных центров, предприятий и других заинтересованных сторон Базовые вузы занимаются научными разработками по заявкам технопарка Малые предприятия в технопарке занимаются отраслевыми инновационными разработками или берут на аутсорсинг наукоемкие процессы крупных производственных компаний	Томский технопарк Технопарк «Башкортостан» Технопарк «Удмуртия» Технопарк «Мордовия» Кузбасский технопарк (в процессе создания) и др.

Типы технопарков	Цели создания	Особенности создания	Примеры технопарков
Индустриальные технопарки	Организация новых производств Продвижение новых технологий	Создаются с учетом требований потенциальных резидентов Строятся производственные помещения для организации промышленного производства Создаются субъекты инфраструктуры: гостиницы, офисные и логистические центры и т.д.	Северо-Западный технопарк Технопарк «На Ржевке» в Санкт-Петербурге (в процессе создания) и др.
Сетевые технопарки	Распространение инноваций по субъектам территории Коммерциализация исследований	Объекты технопарка создаются в отдельных субъектах региона на базе ранее созданных и рассредоточенных по городам исследовательских центров	Агротехнопарк «Сибирский» (в процессе создания) и др.
Технопарки на базе наукоградов	Использование интеллектуального потенциала наукоградов Коммерциализация научных разработок	Создание инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры Строительство технопарковых модулей Строительство жилого микрорайона	Технопарки в Пущино, Черноголовке, Троицке, Дубне; Технопарк в Новосибирском Академгородке (в процессе создания) и др.

По мнению исполнительного директора Научного парка МГУ О.В. Мовсисяна, научный парк — это некое дополнение к основной деятельности вуза, которое помогает исключить ситуации, когда ученый, создавая свою фирму, уходит из университета и уносит с собой ноу-хау, создававшееся всей кафедрой или лабораторией, к тому же с использованием университетского оборудования¹¹⁸. Научный парк позволя-

¹¹⁸ http://technoparki.narod.ru/tpark/tpark_russia/tparks_russia_mgu.htm.

ет решать вопросы интеллектуальной собственности наиболее адекватным способом.

В России технопарки или научные парки, созданные при университетах, фактически выполняют функции технологических бизнес-инкубаторов, поскольку способствуют коммерческой реализации завершенных НИОКР.

В традиционном представлении научные и технологические парки являются более крупными, чем бизнес-инкубаторы комплексами, формирующимися в соответствии с долгосрочной целевой программой взаимодействия субъектов научно-технической, инновационной и производственной сфер. Размещение на территории научного парка взаимодополняющих производств позволяет сократить в два-три раза период от момента возникновения идеи до ее внедрения в массовое производство.

Представляет интерес созданный в 2009 г. Технопарк Иркутского государственного технического университета. Основу технопарка составляет Наноцентр. Кроме того, созданы научные центры и наукоемкие предприятия, интегрированные в отечественное и международное научное пространство. Структура технопарка: Инновационный бизнес-инкубатор, Региональный центр развития инновационной деятельности, Байкальский центр трансфера технологий, Байкальский центр по венчурному предпринимательству, Байкальская ассоциация бизнес-ангелов.

Любой регион заинтересован в расширении наукоемких производств, в стабильных темпах развития научно-технического потенциала территории, увеличении количества рабочих мест, формировании производственной и социальной инфраструктур, поддержке активной предпринимательской деятельности и постоянном стимулировании развития в регионе науки. Все это и позволяет обеспечить в регионе научно-технологический парк. Во многих российских регионах стали понимать большие возможности технопарков. Свидетельство тому — появление новой волны технопарков, организуемых часто по инициативе местных властей.

Региональные отраслевые технопарки создаются преимущественно для целей активизации инновационных про-

цессов в каком — либо из секторов экономики региона. Они предоставляют такие услуги как юридическое сопровождение проектов, бизнес — консультирование и т. д. Такие технопарки создаются для обеспечения внедрения современных технологий на региональные промышленные предприятия либо для решения технологических задач отдельных корпораций. Технопарк помогает производственной компании выносить наукоемкие и дорогостоящие процессы на аутсорсинг, передавая их независимым малым и средним предприятиям.

Технопарки индустриального типа представляют собой комплекс объектов физической инфраструктуры для организации новых производств. Условия размещения производственного технопарка и требования к его объектам определяются на основе пожеланий потенциального резидента, либо на основе анализа опыта размещения производственных комплексов в соответствующих отраслях промышленности.

Технопарки индустриального типа представляют собой промышленные зоны, в которых сосредотачиваются промышленные производства и разнообразные объекты инфраструктуры, обеспечивающие нормальный бизнес-процесс, в том числе гостиницы, офисные центры, логистические центры и т.п., с обязательной охраной и едиными информационными сетями. Организация технопарка подразумевает также обеспечение бизнеса консультантами различного профиля: юристами, специалистами по финансовым вопросам и др.

Примерами индустриальных технопарков могут служить технопарки, создаваемые в Санкт-Петербурге¹¹⁹. В частности на территории Северо-Западного технопарка предполагается разместить 4–5 крупных заводов легкого машиностроения, сварочного производства, электроники. Кроме того, формируется мебельный технопарк, где будет производство мебели, плитных материалов, фурнитуры и деревянное домостроение.

¹¹⁹ Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А. и др. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / под ред. А.Н. Асаула. СПб., 2008.

Заслуживают внимания сетевые технопарки. Зачастую строительство сетевых технопарков является инициативой местных властей, которые хотят с помощью данного объекта распределить потенциальные экономические и социальные блага от создаваемого технопарка по городам региона. Однако, существуют и экономические предпосылки для создания сетевых структур технопарков, в том числе: обеспечение широкого охвата исследователей проживающих и работающих в разных городах, экономия затрат на содержание за счет включения в состав технопарка ранее созданных, но рассредоточенных по городам, исследовательских центров и другие.

Идея использования интеллектуального потенциала, коммерциализации научно-технических разработок реализуется в организации научных и технологических парков в академгородках и наукоградах. В этой связи еще одной разновидностью технопарков являются технопарки на базе «наукоградов». Представляет интерес технопарк, создаваемый в Новосибирском Академгородке¹²⁰. Он создается с целью практической реализации разработок местных институтов через учреждение ими малых предприятий в технопарке.

Объем инвестиций в проект должен составить порядка 15 млрд р. В общей сумме затрат средства из бюджета Новосибирской области и города Новосибирска составят 15%, из бюджета РФ — 15%, внебюджетные средства — 70%. При этом средства федерального и местного бюджетов будут направлены исключительно на развитие инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры. Проект реализуется исключительно как коммерческий, т.е. все здания и сооружения будут строиться за счет средств частных инвесторов, что позволит им самостоятельно управлять технопарком.

Помимо собственно технопарковых модулей, в состав проекта также входит строительство общественно-культурного центра, торгово-развлекательного центра, гостиницы и бизнес-центра с выставочными залами, а также жилого микрорайона.

¹²⁰ <http://www.regnum.ru/news/512676.html>.

Представляют интерес вопросы финансирования при создании технопарков. Технопарки могут организовываться по инициативе и за счет государства, а также региональных и местных властей, а также на коммерческой основе по инициативе поставщиков и потребителей технологий или бизнес-ангелов — лиц имеющих свободные деньги и желающих вложить их в рискованные проекты. Наиболее перспективной моделью, на наш взгляд, является создание именно коммерческих технопарков. Являясь мощной самостоятельной структурой, они могут напрямую налаживать связи с банками, инвесторами и промышленными предприятиями, у них появляются значительные возможности расширять круг привлекаемых резидентов, самостоятельно выбирать направления работы.

Современный этап развития российского малого инновационного предпринимательства связан с расширением сети технопарков. При этом университетские технопарки должны иметь более широкие права, а также возможность расширять список резидентов, не ограничиваясь специалистами университетов. Кроме того, наш взгляд, есть смысл «завязывать» промышленные узлы территорий на технопарке и развивать их путем создания кластеров, в которые будут входить организации, обеспечивающие развитие, в том числе транспортной и социальной инфраструктуры.

Достаточно эффективным способом развития инновационного предпринимательства является создание техно-внедренческих зон, которые во многих странах явились серьезным стимулом к активизации региональной инвестиционной политики, разработке стратегий социально-экономического развития.

Особые экономические зоны (ОЭЗ) России являются развитием идеи формирования региональных инновационных систем, реализованной при создании технопарков, наукоградов, инновационно-технологических центров и центров трансферта технологий. Особые экономические зоны необходимы для того, чтобы сконцентрировать наукоемкие проекты в одном месте, обеспечив для их развития специальные условия.

Создание особых экономических зон позволяет сформировать на их базе крупные центры регионального инновационного роста и дает возможность построения каркаса конкурентоспособной национальной инновационной системы. Функционирование особых экономических зон способствует ускорению экономического развития территории, созданию в ней современных промышленных, инфраструктурных отраслей, способствующих притоку инвестиций. Помимо этого, следует также учитывать влияние зоны на активизацию деятельности предприятий, находящихся вне ее, в других районах страны.

Особые экономические зоны являются мощным катализатором социально-экономического, научно-технического и кадрового развития определенного региона, стимулируют создание новых рабочих мест и рост высокотехнологичного промышленного производства. Они представляют собой некий эталон наиболее прогрессивных форм производства, управления и технологий, который может оказать позитивное воздействие на экономическое развитие других регионов страны. Особые экономические зоны являются важнейшим инструментом привлечения иностранных инвестиций и мобилизации местных экономических ресурсов.

Мировой опыт свидетельствует об эффективности такого инструмента, как особые экономические зоны. Сейчас в мире функционирует несколько тысяч особых экономических зон. Техничко-внедренческие зоны развиты в Японии, США, Западной Европе, Индии, Китае, Юго-Восточной Азии. Самыми крупными технико-внедренческими зонами Европы являются научные парки Кембриджского университета (Англия), технозона Левен-ла-Нев и центр полупроводников IMEC (Бельгия); технопарковая зона София-Антиполис под Ниццей (Франция); зона научных и технических нововведений и производства ZIRST в Гренобле.

В России развитие свободных экономических зон началось в конце 80-х гг. XX в. При этом политика зонирования в России в тот период не имела четкой стратегической направленности, носила стихийный характер. Были созданы свободные экономические зоны в городах Ленинграде, Зеле-

нограде, Выборге, Находке; Калининградской, Новгородской, Кемеровской, Сахалинской и Читинской и других областях, которые в последствии были ликвидированы.

8 июля 2005 г. был принят федеральный закон РФ № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»¹²¹, который внес кардинальные изменения в деятельность особых экономических зон в России. Прежде всего, необходимо отметить изменения в терминологии: понятие «свободные экономические зоны» (СЭЗ), применявшееся до принятия Закона, было заменено термином «особые экономические зоны».

Данный закон закрепил принципиально новую концепцию создания и функционирования особых экономических зон, были провозглашены абсолютно новые цели их создания и существования. Концепция нового закона подчинена принципу развития обрабатывающих и высокотехнологичных отраслей экономики; производству новых видов продукции, развитию импортозамещающих производств, транспортной инфраструктуры, туризма и санаторно-курортной сферы.

В соответствии с Законом № 116-ФЗ, под особой экономической зоной понимается определяемая Правительством РФ часть территории Российской Федерации, на которой действует особый режим осуществления предпринимательской деятельности.

Таким образом, особую экономическую зону можно определить как часть национальной территории, выделяемую для приоритетного развития высокотехнологичных отраслей и перспективных сфер деятельности, имеющую льготный налоговый и таможенный режимы, что способствует созданию благоприятных условий для развития предпринимательства и роста национальной экономики.

В соответствии с положениями Закона № 116-ФЗ с изменениями от 30 октября 2007 г. в Российской Федерации могут создаваться особые экономические зоны четырех типов:

¹²¹ http://www.alta.ru/show_orders/php?action.

промышленно-производственные; технико-внедренческие; туристско-рекреационные и портовые.

Остановимся на особенностях создания особых экономических зон в России. Что касается особых экономических зон промышленно-производственного типа, необходимо отметить, что Законом предполагается размещение на их территории объектов только промышленного назначения. Площадь зоны не должна превышать 20 км². Особые экономические зоны промышленно-производственного типа не могут располагаться на территориях нескольких муниципальных образований и не должны включать в себя полностью территорию какого-либо административно-территориального образования. Срок существования ОЭЗ промышленно-производственного типа не более 20 лет. Капитальные вложения должны составлять не менее 10 млн евро, при чем, в первый год — не менее 1 млн евро.

В настоящее время в России функционируют ОЭЗ промышленно-производственного типа в Липецкой области, которая специализируется на производстве холодильного оборудования, электроинструментов, строительных материалов, изделий из стекла и пластмасс, кормовых добавок, а также ОЭЗ промышленно-производственного типа Елабуга в Республике Татарстан, специализирующаяся на автомобилестроении, нефтехимии, производстве строительных материалов, тепловых насосов.

Особые экономические зоны технико-внедренческого типа специализируются на ведении технико-внедренческой деятельности. Они создаются не более чем на двух участках территории, общая площадь которых должна составлять не более чем три квадратных километра. Также как промышленно-производственные, технико-внедренческие зоны не могут располагаться на территориях нескольких муниципальных образований и не должны включать в себя полностью территорию какого-либо административно-территориального образования. Срок их существования не более 20 лет.

Резиденты технико-внедренческой особой экономической зоны вправе вести на территории особой экономической зоны только технико-внедренческую деятельность, под ко-

торой понимается создание и реализация научно-технической продукции, создание программных продуктов, систем сбора, обработки и передачи данных, систем распределенных вычислений и оказание услуг по внедрению и обслуживанию таких продуктов и систем.

В настоящее время в России создано четыре технико-внедренческие особые экономические зоны (ТВ ОЭЗ). ТВ ОЭЗ в г. Санкт-Петербурге, специализируется на точном аналитическом приборостроении, медицинской техники, биотехнологиях, разработке программных продуктов, электроники и средств связи. ТВ ОЭЗ в Зеленоградском административном округе г. Москвы, специализируется на информационно-телекоммуникационных технологиях, производстве новых материалов, нанотехнологиях, биотехнологиях, медицинских разработках. ТВ ОЭЗ в г. Дубна (Московская область), специализируется на информационных и ядерных технологиях, разработке программных продуктов, методов цифровой защиты информации, проектировании летательных аппаратов. ТВ ОЭЗ в г. Томске, специализируется на микро- и наноэлектронике, информационно-коммуникационных системах, биосенсорных технологиях, нанотехнологиях и наноматериалах.

Остановимся подробнее на проблемах функционирования технико-внедренческих зон в России. Прежде всего, необходимо отметить низкий уровень информационно-консультационной и маркетинговой поддержки резидентов. В России практически отсутствует применяемый за рубежом механизм софинансирования соответствующих услуг консалтинговых фирм из бюджетных источников. В этой связи, по нашему мнению, необходимо повысить заинтересованность консалтинговых фирм. Например, коммерческие консультационные организации можно заинтересовать долей в ожидаемой прибыли от реализации технологических идей и готовой продукции.

Еще одной проблемой является неразвитость системы коммерциализации технологий. В этой связи, необходима устойчивая эффективная взаимосвязь между разработками высокотехнологичных продуктов в технико-внедренческих

зонах и технопарках и их внедрением в массовое производство. Проблемой также является нехватка подготовленных кадров для технико-внедренческих зон и технопарков, обеспечивающих коммерциализацию технологий.

Что касается особых экономических зон туристско-рекреационного типа, они создаются в целях стимулирования, развития и эффективного использования в Российской Федерации туристских ресурсов и объектов курортного лечения и отдыха, разработки и использования природных лечебных ресурсов, а также оказанию услуг в области организации отдыха и реабилитации граждан, лечения и профилактики заболеваний.

В России создается семь особых экономических зон туристско-рекреационного типа: «Новая Анапа» (Краснодарский край), «Гранд Спа Юца» (Ставропольский край), «Алтайская долина» (Республика Алтай), «Бирюзовая Катунь» (Алтайский край), «Куршская коса» (Калининградская область), «Байкал» (Республика Бурятия), «Ворота Байкала» (Иркутская область).

Что касается портовых особых экономических зон, необходимо отметить, что в последнее время Россия сталкивается с проблемами развития транспортной сети. Существенное отставание доли грузоперевозок морским и воздушным транспортом в структуре грузовых перевозок Российской Федерации и снижение доли грузооборота морского транспорта являются следствием неразвитости портовых инфраструктур.

Федеральным законом от 30 октября 2007 г. № 240-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации»¹²² определена возможность создания на территории Российской Федерации портовых особых экономических зон. Целью их создания на территории Российской Федерации является стимулирование развития портового хозяйства и портовых услуг, конкурентоспособных по отношению к зарубежным аналогам.

¹²² <http://www.base.consultant.ru/const/cgi/online.cgi?reg=doc>.

Портовые особые экономические зоны создаются на территориях существующих морских и речных портов, открытых для международного сообщения и захода иностранных судов, территориях аэропортов, открытых для приема и отправки воздушных судов, выполняющих международные перевозки, а также на территориях, предназначенных в установленном порядке для строительства, реконструкции и эксплуатации морского порта, речного порта, аэропорта.

Закон устанавливает ограничения по площади для портовой особой экономической зоны — не более 50 км². Однако, предусматривается, что площадь портовой особой экономической зоны может быть увеличена постановлением Правительства РФ.

В связи с длительным периодом окупаемости, высокой стоимостью основных фондов, используемых в портовом хозяйстве, и необходимостью неизменности правового режима в течение длительного периода времени для гарантии условий ведения предпринимательской и инвестиционной деятельности, портовые ОЭЗ создаются на 49 лет. Срок их существования продлению не подлежит.

Законом устанавливаются особые требования и к резидентам портовых зон. В частности, резидент обязан осуществить капитальные вложения в размере не менее 100 млн евро при строительстве инфраструктуры нового морского порта; не менее 50 млн евро при строительстве инфраструктуры нового речного порта и аэропорта; не менее 3 млн евро — при реконструкции действующих портов.

В настоящее время в России формируется несколько портовых ОЭЗ. В частности, создается портовая ОЭЗ «Волга-АвиаКарго» в Ульяновской области, которая предполагает развитие международного аэропорта «Ульяновск-Восточный». В Хабаровском крае создается портовая ОЭЗ на территории морского порта Советская Гавань, где формируется международный многопрофильный портовый и судоремонтный центр. Проект создания портовой ОЭЗ в Красноярском крае на базе аэропорта «Емельяново» предполагает развитие крупного стыковочного узла в Красно-

ярском крае, что позволит России включиться в борьбу за перераспределение грузопотока из Азии.

В процессе создания особых экономических зон в России просматривается ряд проблемных мест. В частности, наблюдается размытость долгосрочных критериев приоритетности. С одной стороны, особые экономические зоны создаются с целью привлечения в них иностранных инвестиций и технологий, что, по сути, означает выбор азиатской модели инновационного развития экономики. С другой стороны, особые экономические зоны создаются «в целях развития обрабатывающих отраслей экономики, высокотехнологичных отраслей, производства новых видов продукции...» (ст. 3 Закона № 116-ФЗ)¹²³, т.е. для продвижения на мировой наукоемкий рынок российских инновационных продуктов и технологий, решения стратегической задачи формирования конкурентоспособной национальной инновационной экономики, что близко логике израильско — скандинавской модели инновационного развития.

В качестве аргументов движения по азиатскому пути высказываются следующие соображения. Во-первых, Россия сегодня значительно отстает от уровня мировой технологической инновационной культуры. Во-вторых, в стране отсутствует достаточное количество инновационных проектов с хорошим инвестиционным потенциалом. В-третьих, в рамках особой экономической зоны ограничены возможности запуска «конвейера» по регулярному производству сильных инновационных бизнесов, поэтому необходимо привлечь в особые экономические зоны компании с мировыми брендами в целях выхода через эти ТНК на мировые рынки.

Однако, азиатская модель обрекает страны, ее использующие, на «догоняющее» технологическое развитие и лишает их стратегической конкурентоспособности. В этой связи, представляется, что использование в организации высокотехнологичных зон модели развивающихся стран является для России не лучшей альтернативой развития. Применение

¹²³ http://www.alta.ru/show_orders/php?action.

стратегий встраивания особых экономических зон в существующие международные технологические цепочки или копирования в технико-внедренческих зонах продукции ТНК грозит технологическим отставанием России от сообщества развитых стран.

Израильско-скандинавская модель для России, на наш взгляд, является более предпочтительной, так как дает возможность использовать национальный интеллектуальный капитал наиболее эффективным способом. Однако, главная трудность следования израильской модели — наличие системы эффективного инновационного маркетинга, который сегодня плохо развит в России.

Вместе с тем при организации туристско-рекреационных и портовых зон особых экономических зон вполне логично, а в ряде случаев наиболее предпочтительно, использование азиатской модели, которая предполагает встраивание в мировые туристические маршруты и перевозки.

Таким образом, учитывая стратегические преимущества транспортной составляющей и географического положения России и потенциал ее прибрежных территорий, создание портовых особых экономических зон ускорит интеграцию России в мировую экономику, а также позволит перераспределить мировые потоки товаров и капиталов.

В области туризма и рекреации стратегические перспективы обусловлены разнообразием природно-рекреационных и культурно-исторических возможностей России. Российская природа и культура, при правильном позиционировании и организации туристско-рекреационных зон, позволят в перспективе создать на их основе новые центры мирового туризма и рекреации.

Таким образом, в концепции ОЭЗ заложен новый механизм привлечения крупных прямых инвестиций и перевода российской экономики на инновационный путь развития. Стратегические преимущества проекта «Особые экономические зоны», наряду с существенным финансированием зон из средств государственного бюджета, состоят в намерении значительно более широко использовать косвенные меры стимулирования развития инновационной деятель-

ности, снижении административных барьеров, а также применении конкурентных механизмов отбора места и специализации зон.

Перспективным направлением поддержки инноваций в России является создание коворкинг-центров. Коворкинг-центры фактически являются ответом исследовательского сообщества на увеличение стоимости услуг традиционных технопарков, рост дефицита деловой инфраструктуры и развитие информационных технологий. Коворкинг (англ. *Co-working*, совместно работающие) — это модель работы, заключающаяся в том, что вместо того, чтобы работать дома, люди снимают общее помещение, оставаясь независимыми и свободными, но не испытывая при этом недостатка в общении, работая вместе, делясь идеями и помогая друг другу.

Основная функция коворкинг-центров — это создание упрощенного «входа» исследователей на глобальный рынок инноваций, а также поддержка местных сообществ исследователей. Деятельность коворкинг-центров направлена на создание среды обмена информацией. В отличие от классических технопарков, их деятельность смещена от работы с физической инфраструктурой в сторону создания коммуникации и работы с профессиональными сообществами путем индивидуального консультирования, формирования эффективных проектных групп и т.д.

Коворкинг-центры пока получили распространение главным образом в Москве (Коворкинг-центр «Первый коворкинг Москвы», Коворкинг-центр «Московоркинг», Коворкинг-офис «Преображенка» и др.) и в центральных регионах России (Коворкинг-центр *BrainWork* в Тольятти, Коворкинг-центр «Надежда» в Старом Осколе, Коворкинг-центр «Октябрьский» в Перми), в Сибири функционирует Коворкинг-центр *Forum* в Новосибирске.

Таким образом, сегодня в России проблемам развития инновационной инфраструктуры уделяется достаточное внимание, обсуждаются проблемы их создания и развития, разрабатываются соответствующие программы. Научно-технические парки, бизнес-инкубаторы, центры высоких технологий занимаются селекцией и поддержкой перспективных

научных проектов, способствуют успешной коммерциализации результатов научных исследований и научно-технических разработок. В их недрах формируются качественно новые подходы к организации труда ученых университетов и молодых исследователей, обучению студентов.

Однако остаются проблемы, требующие решения. К ним относятся: работа с инновационными фирмами для выхода последних на международные рынки, совершенствование механизма выхода компаний из бизнес-инкубаторов при достижении ими зрелого состояния, создание сетей технопарков и т.д. Работа по данным направлениям позволит повысить инновационную активность России в целом, и будет способствовать формированию и развитию национальной инновационной системы.

3.3. Венчурный капитал и его влияние на развитие инновационного предпринимательства

Венчурный капитал представляет собой вложение средств не только крупных компаний, но и банков, государства, страховых, пенсионных и других фондов в сферы с повышенной степенью риска, в новый или расширяющийся или претерпевающий резкие изменения бизнес.

Название «венчурный» происходит от английского «adventure» — рискованное предприятие, начинание. Сам термин «рискованный» подразумевает, что во взаимоотношениях новатора и инвестора присутствует игра, риск. Венчурных инвесторов называют еще агрессивными инвесторами. Венчурное инвестирование позволяет согласовать интересы новаторов и инвесторов. Венчурный капитал — источник финансирования малых и средних частных (или приватизированных) предприятий, которое осуществляется в форме инвестиций в акционерный капитал в обмен на долю или пакет акций, без предоставления какого-либо залога.

Расцвет венчурного инвестирования пришелся на конец прошлого века и был связан с взрывным ростом высокотехнологической индустрии.

Венчурное инвестирование приводит к поразительным результатам. Китай сконцентрировал громадные резервы денежных инвестиций и дешевой рабочей силы, которые конкурируют с американскими производителями во всем. В результате 25% американского рынка товаров широкого потребления — китайские товары. Венчурное инвестирование помогает модернизировать экономику целых стран и работу отдельной компании.

Глобализация на основе инноваций с одной стороны, приводит к увеличению разрыва между богатыми и бедными странами, но с другой стороны, дает шанс резко вырваться вперед. Как это произошло с Индией, которая захватила около 80% мирового рынка оффшорного программирования.

Большое значение для возникновения и развития венчурного бизнеса имеют принципы организации современных научных исследований и разработок. В развитых странах сложилось разграничение по направленности и источникам финансирования НИОКР. В США федеральное правительство занимается финансированием и поддержкой фундаментальных исследований и той части прикладных исследований, которые сопряжены с выполнением важнейших функций, осуществляемых государством (военные приготовления, космос, здравоохранение и др.). Частный сектор, в основном в лице крупных корпораций, финансирует и проводит главным образом прикладные исследования, результаты которых реализуются в виде повышения качества выпускаемой продукции, в создании новой продукции и новых технологий. На долю частного сектора в США в последние два десятилетия устойчиво приходится более 70% финансирования всех затрат на НИОКР¹²⁴.

Характеризуя венчурное предпринимательство на современном этапе, нужно отметить, что, получив широкое развитие в США, венчурный бизнес стал активно развиваться в развитых странах Западной Европы, в Японии и в индустриальных странах Азиатско-Тихоокеанского региона. На рубеже веков объем венчурных инвестиций в США достиг

¹²⁴ Экономика США: учеб. для вузов / отв. ред. В.Б. Супян. М., 2003. С. 60.

около 100 млрд дол. в год и составлял 73% всего мирового объема таких инвестиций, который специалисты Прайсво-терхаускуперс по методике высокорискового инвестирования оценивали в размере около 140 млрд дол. в год. Из этой суммы в высокотехнологичные компании было инвестировано 45 млрд дол. или 33% всех рискованных инвестиций. На Западную Европу приходилось около 30 млрд дол. или 22% таких инвестиций, и 6 млрд дол. или чуть более 4% приходилось на Азиатско-Тихоокеанский регион. Значительно отставали от этих мировых регионов Средний Восток и Африка — 1,4 млрд дол. или 1%, Центральная и Южная Америка — всего 200 млн дол. или около 0,15%, Центральная и Восточная Европа — 227 млн дол. или 0,16%¹²⁵.

Что касается доходности, то по имеющимся данным, на рубеже веков доходность венчурных фондов в США, играющих ключевую роль в финансировании в венчурном бизнесе колебалась в пределах 30–34%, что примерно в три раза превышает те прибыли в обычных видах бизнеса, которые для них считаются высокими.

По данным Национальной Ассоциации Венчурного Капитала США (NVCA), американские компании, использовавшие венчурный капитал, в совокупности создали более 10 млн новых рабочих мест и принесли свыше 2,1 трлн дол. дохода. В них занято 9% рабочей силы частного сектора США и создается 16,6% ВВП. За последние несколько десятилетий венчурный капитал поддержал целый ряд известных компаний: Microsoft, Intel, Apple, Cisco, Yahoo, Hotmail, Google, Skype и многие другие.

Экстраполяция данных по тенденциям в сегменте венчурного капитала показывает: взрывной рост инвестиций в развивающихся странах продолжится, а вот инвестиции в Европе будут сокращаться. Высокие темпы роста венчурного финансирования в Китае и Индии означают, что именно сюда перетекает капитал, который раньше пошел бы в развитые страны. Американские венчурные фонды в послед-

¹²⁵ Каржаув А.Т., Фоломьев А.Н. Национальная система венчурного инвестирования. М., 2006. С. 44–45.

ние годы особенно активно переводили капитал из Европы в Азию. Однако США и Европа остаются главными рынками для венчурного капитала, несмотря на бурный рост венчурного финансирования в азиатских странах.

В США и в других экономически развитых странах высокоэффективные венчурные программы финансируются правительствами, но управляются профессионалами из частного сектора. Наиболее распространенными организационно-правовыми формами венчурных институтов являются англо-американское ограниченное партнерство и континентальное партнерство с ограниченной ответственностью. Они похожи друг на друга и предполагают наличие «активных» и «пассивных» партнеров. Первые осуществляют текущее управление компанией и несут большую часть ответственности по ее обязательствам, вторые участвуют только в финансировании, не принимают активного участия в повседневном управлении компанией, несут ответственность по обязательствам компании в пределах вложенных в нее средств.

Анализ законодательного обеспечения венчурной индустрии в различных странах также позволяет сделать вывод о том, что в большинстве стран не существует отдельного закона, регулирующего венчурное финансирование. Оно регулируется общими юридическими нормами. В большинстве развитых стран законодательные акты принимаются с целью стимулирования венчурного финансирования через предоставление различного рода налоговых льгот, отсрочек и послаблений инвесторам и инвестируемым компаниям.

Проблема стимулирующего налогообложения венчурных институтов приобретает особую актуальность в связи с наметившейся в последние несколько лет тенденцией формирования международных фондов, инвестирующих в отраслевые и национальные фонды на развитых и развивающихся рынках.

Государственное участие в различных схемах, предусматривающих смешанное бюджетно-частное финансирование малых и средних развивающихся компаний, законодательно регламентируется во всех без исключения развитых странах Запада. Государство, при этом, выступает на равных с част-

ными инвесторами, признавая возможность потери инвестиций. Необходимость разработки государственного правового обеспечения смешанного венчурного финансирования обусловлена тем, что во всех без исключения структурах такого типа управление осуществляется профессионалами — частными лицами и компаниями; государственное участие выражается только в присутствии представителя государства в совете директоров или консультативном совете.

В Россию венчурная индустрия была привнесена извне в начале 90-х гг. Ее возникновение стало следствием не инициативы, откликающейся на внутренние потребности развития местного предпринимательства и рынка, а результатом политико-административных решений, за которыми стояло стремление международных финансовых институтов развития содействовать трансформирующейся экономике страны в становлении рыночных институтов.

В последние годы российская экономика становится все привлекательнее для фондов прямых и венчурных инвестиций. Приоритетные направления государственной политики, нацеленные на формирование благоприятной среды для развития малых и средних компаний, в том числе высокотехнологичных, а также в целом положительная динамика развития российской экономики приводят к тому, что для прямых и венчурных инвесторов в России создаются все более выгодные условия для деятельности.

Точкой отсчета венчурной индустрии в России принято считать 1993 г., когда на Токийском саммите правительств стран «большой семерки» и Европейского Союза было принято соглашение о поддержке только что приватизированных в рамках Государственной программы российских предприятий. В 1994 г. был образован Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере в форме государственной некоммерческой организации, стал первой организацией федерального уровня в России, ориентированной на финансирование преимущественно частных малых инновационных предприятий на «посевной» стадии.

Следующим этапом было создание в декабре 1996 г. Российской ассоциации прямого и венчурного инвестирования

(РАВИ) основной целью которой являлось содействие становлению и развитию венчурной индустрии в России.

В настоящее время в России активно действует Венчурный инновационный фонд (ВИФ). ВИФ — член РАВИТН, некоммерческая организация с государственным участием, которая создана в целях развития конкурентоспособного технологического потенциала России. В 2007 г. была создана еще одна структура — Российская венчурная компания (РВК). Ее основной задачей является создание и развитие институтов венчурного инвестирования в России. К лету 2008 г. при содействии Минэкономразвития были созданы региональные венчурные фонды инвестиций в малые предприятия научно-технической сферы¹²⁶.

Таким образом, в России постепенно возникли и действуют венчурные фонды, которые в зависимости от способа формирования капитала следует разделить на четыре основные группы:

1. Фонды Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Их капитал полностью или частично сформирован Европейским банком реконструкции и развития с участием других международных финансовых организаций. Расходы на содержание и обеспечение деятельности фондов покрываются из средств технической поддержки, безвозмездно выделяемых правительствами стран «большой семерки».

2. Фонды с участием западных правительственных агентств. В их создании и деятельности наряду с корпоративными и частными инвесторами, в той или иной форме участвуют иностранные государства.

3. Частные фонды. В эту группу входит около 20 фондов, суммарный капитал которых составляет не менее 2,2 млрд дол. Состав этой группы фондов разнообразен по страновой принадлежности. Региональные интересы этих фондов представлены не только в РФ, но и в европейских странах, и в странах СНГ.

¹²⁶ Людвигова Н.Ю. Венчурный бизнес: сущность, история, развитие и современность // Экономика и управление. 2009. № 7 (45). С. 25–26.

4. Российские венчурные фонды.

Говорить о существовании национального сектора российского венчурного бизнеса рано, но отметим, что интерес к этому способу финансирования существенно вырос. В результате совместной работы государства и бизнеса в России появилась основа для развития венчурной индустрии. Для того, чтобы ускорить ее развитие, по нашему мнению, необходимо разработать и реализовать национальную стратегию развития венчурной индустрии, объединяющую интересы всех уровней власти, включая муниципальную, и бизнеса.

Среди трудностей, с которыми сталкиваются венчурные фонды и частные инвесторы в России, можно назвать следующие:

- недостаточное число компаний, заинтересованных в венчурном финансировании;
- малое количество привлекательных инновационных проектов с требуемой фондами доходностью и темпами роста;
- низкий уровень культуры корпоративного управления в малых компаниях, непонимание особенностей стратегий инновационного развития и возможностей его финансирования;
- необходимость получения инвестиций в компании на «посевной» (seed) и «начальной» (start-up) стадиях, когда большинство из имеющихся источников финансирования из-за сверхвысоких рисков закрыты;
- готовность большинства фондов инвестировать преимущественно в компании на поздних стадиях — роста и расширения;
- недостаточное присутствие венчурных фондов в регионах России;
- низкая осведомленность или неверное представление об особенностях деятельности и требованиях венчурных фондов;
- недостаточное количество специалистов с соответствующей квалификацией и опытом инвестиционного менеджмента в управляющих компаниях фондов для работы по проведению экспертизы большого количества представляемых для инвестирования проектов;

– малый размер капитала некоторых фондов, что делает их непривлекательными для управляющих компаний международного уровня.

Для того чтобы в России венчурный бизнес приобрел значимые масштабы, необходимо создать благоприятные условия. Малая фирма должна превращаться в большую и обеспечивать доход инвесторам с помощью выпуска акций (инкорпорирования). Российский фондовый рынок к этому готов. Однако возникают вопросы относительно того, готовы ли участники рынка к появлению на рынке новых ценных бумаг, которые выпущены не монополиями и не сырьевыми компаниями, и кто станет основным покупателем не «голубых фишек» в России.

Если не будет спроса на рынке, то у фирм не будет средств для дальнейшего развития, а значит, и венчурный бизнес не будет развиваться. Спрос на акции возникнет только тогда, когда идеи станут превращаться в конкретный ликвидный товар, который будет хорошо продаваться и приносить хороший доход.

При этом возникают проблемы. Во-первых, объем платежеспособного спроса внутри России невелик, а высокотехнологичные изделия, как правило, стоят довольно дорого. Во-вторых, в России нет системы коммерциализации разработок, а ее выстраивание занимает не одно десятилетие.

Кроме того, развитию венчурной индустрии в России препятствуют следующие факторы:

– слабое развитие инфраструктуры, обеспечивающей плодотворный взаимовыгодное сотрудничество венчурного капитала с малым и средним инновационным бизнесом;

– отсутствие заметных российских источников венчурного капитала;

– низкая ликвидность рискованных капиталовложений,

– отсутствие необходимого для этого рыночного механизма (специального фондового рынка);

– недостаточные экономические стимулы для привлечения венчурного капитала к реализации наукоемких проектов;

- низкий престиж предпринимательской деятельности в сфере малого наукоемкого бизнеса;
- слабая информационная поддержка венчурного бизнеса;
- недостаток квалифицированных менеджеров инновационных проектов, в том числе осуществляемых с привлечением венчурного капитала;
- проблемы с регистрацией венчурных фондов и др.

Решать существующие проблемы развития венчурного бизнеса призвана Российская венчурная компания (ОАО «РВК»), созданная с целью стимулирования создания в России собственной индустрии венчурного инвестирования, развития инновационных отраслей экономики и продвижения на международный рынок российских наукоемких технологических продуктов. Через ОАО «РВК» осуществляется государственное стимулирование венчурных инвестиций и финансовая поддержка высокотехнологического сектора в целом.

Приоритетные направления инвестирования создаваемых с участием ОАО «РВК» венчурных фондов определены в соответствии со списком критических технологий, утвержденных Президентом РФ: безопасность и противодействие терроризму; живые системы (понимаемые как биотехнологии, медицинские технологии и медицинское оборудование); индустрия наносистем и материалов; информационно-телекоммуникационные системы; рациональное природопользование; транспортные, авиационные и космические системы; энергетика и энергосбережение.

В июне 2009 г. было объявлено о том, что Российская венчурная компания создала фонд посевных инвестиций объемом около 2 млрд р. Все 100% паев сконцентрированы у самой РВК. В ранее созданных семи венчурных фондах ей принадлежало 49%. Посевной фонд РВК предоставляет проектам до 75% запрашиваемых ими сумм в обмен на миноритарную долю, но не более 25 млн р. на проект. Всего он может профинансировать 50–80 компаний за два-три года. Отбором и изучением проектов занимаются «венчурные

партнеры» — другие фонды, бизнес-ангелы, академические центры¹²⁷.

Мировой экономический кризис оказал негативное влияние на развитие венчурного бизнеса в России. Опыт зарубежных стран свидетельствует, что, оказываясь в кризисных ситуациях, инвесторы обычно меняют стратегию управления бизнесом, применяя следующие меры:

- переориентацию инвестиционной активности с ранних и потому более рискованных этапов венчурного финансирования на более поздние, связанные с поддержкой уже созданных и работающих фирм, еще не успевших осуществить эмиссию своих акций;

- поиск новых сфер приложения венчурного капитала, в том числе перспективных проектов, ориентированных на освоение последних научно-технологических достижений;

- использование в ряде случаев средств венчурных фондов для выкупа контрольного пакета акций и смены управляющих на тех фирмах, которые испытывают проблемы с реализацией уже намеченного бизнес-плана;

- смещение операций по обеспечению ликвидности ранее сделанных капиталовложений от фондового рынка в сторону корпоративных слияний и поглощений;

- лоббирование дополнительных мер содействия венчурному бизнесу со стороны государства (снижение ставки налога на приращение капитала от операций с ценными бумагами или привлечение в больших масштабах новых источников венчурного капитала, в частности пенсионных фондов)¹²⁸.

Заметную роль в преодолении кризиса на рынке венчурного капитала в индустриально развитых странах играет государство. Успешная деятельность венчурных фондов создает стимулы для широкомасштабного прихода частных инвесторов, в том числе коммерческих банков, страховых

¹²⁷ Комарова И.П. Особенности функционирования венчурных фондов в России // Век качества. 2009. № 3. С. 66.

¹²⁸ Людвикова Н.Ю. Венчурный бизнес: сущность, история, развитие и современность. С. 27.

компаний, финансово-промышленных групп на рынок венчурного капитала.

Таким образом, венчурный бизнес является формой предпринимательства, сутью и главным результатом которой являются специфические товары — инновации.

Статистические данные развитых стран свидетельствуют: от половины до двух третей значимых нововведений были разработаны независимыми изобретателями в рамках венчурных фирм. Если на Западе полномасштабное развитие этого сектора происходило после выхода соответствующей страны на высокий уровень научно-технического прогресса, то в российских регионах он изначально призван выступить не только катализатором, но и инициатором технологического обновления производственного аппарата, возрождения научно-технического потенциала промышленных центров. В этой связи необходима эффективная поддержка венчурного предпринимательства на региональном уровне.

3.4. Тенденции развития неформального рынка венчурного капитала: бизнес-ангелов

Неформальный рынок венчурного капитала представлен бизнес-ангелами. Об этом рынке представлено информации значительно меньше, чем о деятельности венчурных фондов. Одно из существенных отличий венчурных компаний от бизнес-ангелов заключается в том, что первые управляют чужими средствами, в то время как последние инвестируют свои собственные средства.

Большинство бизнес-ангелов — это успешные предприниматели, имеющие значительный опыт развития собственного бизнеса. Меньшая часть — высокооплачиваемые специалисты в крупных компаниях, такие как топ-менеджеры, консультанты, адвокаты и т.д. Согласно западным исследованиям средний возраст бизнес — ангелов составляет 45–65 лет. Из них 99% — мужчины, каждый пятый — миллионер.

Бизнес-ангелы являются важнейшим классом инвесторов, заполняющим разрыв между первоначальными вложениями собственников компаний с последующими источниками финансирования, такими как традиционный венчурный капитал, банковское финансирование, размещение акций на бирже и т.д.

Они получили свое название потому, что мало кто кроме них решается вкладывать деньги в рискованные проекты, которые не имеют достаточного обеспечения. Иногда решение о финансировании бизнес-ангел принимает на основании положительного впечатления о предпринимателе и уверенности в реализации проекта. И задача предпринимателей, желающих привлечь инвестиции в свой проект, — создать такую уверенность у бизнес-ангела.

Таким образом, бизнес-ангелы — это физические и юридические лица, инвестирующие часть собственных средств в инновационные компании самых ранних стадий развития — «посевной» (seed) и «начальной» (start-up). Бизнес-ангелы — это первые профессиональные инвесторы, вкладывающие средства в инновационные компании. За ними, как правило, следуют венчурные, а затем прямые инвестиции. Объем бизнес-ангельских инвестиций в одну компанию составляет от нескольких десятков тысяч до миллиона долларов.

Бизнес-ангелы используют принципиально новый венчурный механизм инвестирования, в соответствии с которым финансирование предоставляется на длительный (3–7 лет) срок, без залогов и гарантий, за долю (пакет акций) в компании. Снижение рисков таких вложений обеспечивается за счет инвестирования одновременно в несколько компаний, тщательной проверки и отбора проектов (так называемая процедура *due diligence*), участия в управлении бизнесом. Успех бизнес-ангельского инвестирования во многом достигается за счет формирования благоприятных деловых и дружеских отношений между инвесторами, изобретателями и менеджерами компании, их совместной работы единой командой. Бизнес-ангелы вносят в компании не только деньги, но также опыт, знания, деловые связи.

Цель вложений бизнес-ангелов — рост стоимости проинвестированных ими компаний за счет разработки и продвижения на рынок высокотехнологичных продуктов. Основной доход бизнес-ангел получает на «выходе» через продажу своей доли (пакета акций) за стоимость значительно превышающую первоначальные вложения. Продажа может быть осуществлена на фондовом рынке, стратегическому инвестору, самим основателям компании. Несмотря на высокие риски, бизнес-ангельское инвестирование является одним из самых высокодоходных видов бизнеса, способным принести инвестору не менее 70% годовых.

В основном бизнес-ангелы приобретают миноритарный пакет акций (долей) компаний, так как они заинтересованы в том, чтобы предприниматель был достаточно мотивирован, чтобы реализовать свой проект. Чтобы обеспечить контроль над своими инвестициями они редко покупают меньше, чем блокирующий пакет.

Размер инвестиций бизнес-ангелов находится в пределах от 20 тыс. до нескольких миллионов долларов и обычно составляет 5–20% имеющихся у них средств. Бизнес-ангелы совершают несколько инвестиций, тем самым, распределяя свои вложения и снижая риск. Примерно треть инвестиций осуществляется путем вовлечения двух или более бизнес-ангелов. Таким образом, могут быть профинансированы более крупные проекты и снижен риск для инвесторов.

Две трети бизнес-ангелов рассматривают проекты, расположенные в своем регионе, т.е. в пределах 1–2 часов пути до компании. Если инвесторы имеют определенные инвестиционные интересы или инвестируют в высокотехнологичные сектора, то готовы рассматривать и более удаленные проекты. Это характерно для предприятий в сфере импорта-экспорта и проектов, связанных с внедрением зарубежных технологий, для которых бизнес-ангел сможет использовать преимущества своего места расположения.

После того, как бизнес-ангелы инвестируют средства в компанию, доверие к ней повышается и становится проще привлечь дополнительное финансирование из других источников. И бизнес-ангелы часто пользуются этим, напри-

мер, предоставляя свои гарантии для получения банковских кредитов.

Помимо финансов, бизнес-ангелы привносят в компанию ценнейший вклад — опыт в сфере ее деятельности и управленческие навыки, чего обычно не хватает компаниям на начальных стадиях, а также свои связи. Многие предприниматели говорят о том, что знания и опыт бизнес-ангелов являются для них более важными, чем финансы. Некоторые из них могут быть вовлечены в повседневное управление компанией или просто быть пассивными инвесторами. В 80% случаев бизнес-ангелы активно участвуют в управлении проинвестированными компаниями.

Инвестиции в инновации на начальных стадиях — чрезвычайно выгодный бизнес, поэтому, бизнес-ангелов побуждает, прежде всего, значительная финансовая выгода. Вторая причина, мотивирующая инвесторов — это удовольствие, испытываемое от участия в управлении выращиваемой компанией и помощь начинающим предпринимателям.

На Западе движение бизнес-ангелов уже давно оформилось. К нему привыкли изобретатели, предприниматели и государственные патентные службы. Путь идеи от момента зарождения в голове изобретателя до построения бизнеса на ее основе четко продуман и занимает от полугода до двух лет. Обладатели патентов на изобретения обычно имеют экономическое или бизнес-образование. Когда у них возникает желание создать компанию, они обращаются в сети или клубы бизнес-ангелов и предлагают уже готовый бизнес-план.

Обычно бизнес-ангелы не афишируют свою деятельность и ценят анонимность, в связи с этим, оценить реальный размер рынка неформальных инвестиций невозможно. Эксперты оценивают количество активных бизнес-ангелов в Европе в 125 тыс. чел., а потенциальных — более миллиона. Исследования, проведенные в Великобритании и Финляндии, показывают, что по объемам инвестиций в малые и средние предприятия бизнес-ангелы инвестируют, по крайней мере, в два раза больше, чем институциональные венчурные фонды, а количество совершаемых ими сделок

в 30–40 раз превышает количество проектов, финансируемых венчурными фондами. От бизнес-ангелов начали свой путь к вершинам бизнеса Intel, Yahoo, Amazon, Google, Fairchild Semiconductors и многие другие ведущие технологические бренды.

Наиболее известным примером успешных проектов бизнес-ангелов в мире являются инвестиции в компанию «Эппл». Вложив в нее 91 тыс. дол., инвестор получил 154 млн дол.

Столь же впечатляющих примеров по России привести сложно. Хотя, безусловно, они есть. Просто в России подобные капиталовложения еще больше зашифрованы, чем на Западе. По мнению экспертов, частные инвестиции подобного рода только в России составляют около 1 млрд дол., т.е. втрое превышают объемы инвестиций венчурных фондов, а количество потенциальных бизнес-ангелов — несколько десятков тысяч человек.

Промежуточное звено между изобретателями и бизнес-ангелами занимают сети или клубы бизнес-ангелов. Гениальные идеи зачастую существуют только в голове изобретателя. В лучшем случае — в виде чертежей. На такой стадии проекты не слишком привлекательны для инвесторов. Функции доведения проекта от идеи до привлекательного инвестиционного объекта берут на себя сети или клубы бизнес-ангелов.

Бизнес-ангелы, зачастую люди непубличные, заинтересованы взаимодействовать с неким «промежуточным звеном» — людьми, которым они лично доверяют и которые взяли бы на себя подготовку предложения и повседневную работу с проектом, оставляя за инвестором стратегическое влияние. И такие промежуточные звенья уже появились в лице сетей и клубов бизнес-ангелов в разных регионах России, таких как национальная сеть бизнес-ангелов «Частный капитал», Московская сеть бизнес-ангелов, ассоциация бизнес-ангелов «Стартовые инвестиции» в Нижнем Новгороде и некоторых других.

В этой связи представляет интерес изучение деятельности Байкальского сообщества бизнес-ангелов, которое пред-

ставляет собой клуб потенциальных инвесторов для наукоемких высокорисковых проектов. В него входят иркутские бизнесмены, находящиеся в поиске подходящих объектов для инвестиций.

Основными задачами Байкальского сообщества бизнес-ангелов являются налаживание взаимодействия инновационных компаний региона с потенциальными частными инвесторами, создание благоприятных экономических и правовых условий деятельности бизнес-ангелов на муниципальном уровне и защита интересов сообщества бизнес-ангелов.

Сообщество оказывает содействие эффективному и безопасному вложению капиталов, объединению и соинвестированию частных инвестиций, в том числе в виде участия в венчурных фондах и других коллективных инвестиционных механизмах.

Экономическая ценность неформального рынка венчурного капитала не исчерпывается только общими объемами финансирования. Его положительное влияние на развитие малого инновационного бизнеса и на экономическое развитие выражается в следующем:

- бизнес-ангелы предпочитают финансировать высокорисковые предпринимательские фирмы с высоким потенциалом роста, причем на самой первой стадии их развития. Инвестируя в фирмы, которые не желают финансировать институциональные венчурные капиталисты, они заполняют так называемый «акционерный провал»;

- бизнес-ангелы предпочитают небольшие объемы финансирования, необходимые для запуска новых предприятий, как раз попадающие в «акционерный провал»;

- они вкладывают средства практически во все отрасли. Однако, отставив отраслевую принадлежность компании, следует отметить, что «ангелов» более всего привлекает высокий потенциал роста;

- бизнес-ангелы более гибко принимают финансовые решения, чем венчурные капиталисты. У них свои инвестиционные критерии, более широкие инвестиционные горизонты «терпеливые деньги», короче оформление и ниже ставка рентабельности;

- привлекать финансирование от бизнес-ангелов дешевле, чем из финансовых учреждений;
- большинство бизнес-ангелов являются полезными инвесторами, поскольку используют свои знания для развития дела. Бесплатная помощь и консультации такого инвестора, который, как часто бывает, является ветераном бизнеса, — бесценны для начинающего свое дело молодого предпринимателя. Обычно из других источников такие советы не получить;
- финансовый рынок бизнес-ангелов географически более разбросан, чем рынок венчурного капитала. Бизнес-ангелов можно найти везде, не только в крупных финансовых центрах;
- финансирование бизнес-ангела оказывает на фирму положительное влияние, поскольку повышает ее привлекательность в глазах других финансистов. Инвестиции «ангелов» на деле привлекают к предприятиям интерес венчурных капиталистов;
- бизнес-ангелы полезны и тем, что дополнительно к непосредственному финансированию могут предоставить предприятию кредитные гарантии;
- бизнес-ангелы не боятся вкладывать средства в технологические компании, которым генетически присущ высокий риск.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Адизец И. Идеальный руководитель. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 326 с.

Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.

Асаул А.Н., Владимирский Е.А., Гордеев Д.А. и др. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / под ред. А.Н. Асаула. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2008. 280 с.

Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей / под ред. А.Н. Асаула. СПб.: Гуманистика, 2004. 256 с.

Асаул А.Н., Абаев Х.С., Гордеев Д.А. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / под ред. А.Н. Асаула. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. 271 с.

Бахарева Н.В., Куликов М.Г. Технология перехода компании к инновационному развитию // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2010. № 11 (78). С. 60–67.

Белбин М.Р. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач: пер. с англ. М.: НИРРО, 2003. 308 с.

Бизнес-инкубаторы в системе поддержки малого бизнеса: российский и международный опыт / под ред. Э. Маркварта. М.: Институт предпринимательства и инвестиций, 2001. 160 с.

Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. 288 с.

Голубков Е.П. Основы маркетинга. М.: Финпресс, 1999. 656 с.

Гродецкий Д.В. Венчурное предпринимательство как способ обеспечения конкурентоспособности // Роль бизнеса в трансформации российского общества: сб. материалов второй ежегод. науч. сессии. М.: Маркет ДС, 2007. С. 122–127.

Гродецкий Д.В. К вопросу о сущности венчурного бизнеса и его особое место в современной экономике // Экономические науки. 2007. № 9. С. 14–16.

Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: пер. с англ. М.: Book Chamblor International, 1992. 352 с.

Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США: Теория и практика формирования. М.: Наука, 1983. 349 с.

Завьялова Е.К. Лидерство, руководство, ролевая структура управления персоналом в организационной практике отечествен-

ных предприятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. Вып. 1. С. 119–138.

Иванова Н.И. Научные исследования в корпорации — основа инновационного процесса // Инновационная экономика. М.: Наука, 2001. С. 78–80.

Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономической производством // Российский экономический журнал. 1995. № 11. С. 108–111.

Иклан А. Intra Enterprise [Электронный ресурс] // Менеджмент и менеджер. 2002. № 2. Режим доступа: www.m21.com.ua.

Инновационная экономика / под ред. А.А. Дынкина, Н.И. Ивановой. 2-е изд., испр. и доп. М.: Наука, 2004. 352 с.

Каржаув А.Т., Фоломьев А.Н. Национальная система венчурного инвестирования. М.: Экономика, 2006. 420 с.

Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербург. ун-та, 2008. 548 с.

Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. М.: Эксмо, 2006. 464 с.

Кинцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство: пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 239 с.

Коллинз Дж.С., Поррас Дж.М. Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 352 с.

Колоколов В.А. Предпринимательство в условиях глобализации // Фундаментальные исследования. 2005. № 1. С. 75–77.

Комарова И.П. Особенности функционирования венчурных фондов в России // Век качества. 2009. № 3. С. 66–67.

Коробов Ю.И. Теория и практика конкуренции. Саратов: Изд. центр СГЭА, 1996. 133 с.

Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005. 800 с.

Курилов П.Г. Инновационные процессы определяют конкурентоспособность и развитие малого бизнеса // Актуальные проблемы управления — 2004: материалы Междунар. науч.-практ. конф., 10–11 нояб. 2004 г. М., 2006. С. 242–243.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с фр. СПб.: Наука, 1996. 589 с.

Людвикова Н.Ю. Венчурный бизнес: сущность, история, развитие и современность // Экономика и управление. 2009. № 7 (45). С. 22–28.

Людвикова Н.Ю. Принципы и процедуры венчурного инвестирования // Проблемы современной экономики. 2009. № 8. С. 8–15.

Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2007. 325 с.

Малое инновационное предпринимательство и промышленная политика монопрофильных и малых городов / Е.Н. Евдокимова, С.Г. Поляков, Ю.М. Солдак, И.М. Степнов. М.: Лаб. базовых знаний, 2009. 252 с.

Маркетинг: слов. / Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский и др. М.: ОАО «НПО «Экономика»», 2000. 362 с.

Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. М.: Гос. изд-во полит. лит-ры, 1955. Т. 4. 651 с.

Маслов М.П. Способы выхода из венчурных проектов в России // Наука. Техника. Инновации. НТИ-2005: тезисы докл. регион. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2005. Ч. 4. С. 62–63.

Международный маркетинг: учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. М.: Высш. шк., 2001. 239 с.

Миллер А.Е. Современные проблемы и методологические основы предпринимательства и интрапренерства: экономико-управленческие аспекты. Омск: Изд-во ОмГТУ, 1998. 224 с.

Миллер А.Е., Чуканов С.Н. Интрапренерство. Омск: Изд-во ОмГТУ, 1998. 143 с.

Минцберг Г., Куин Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 688 с.

Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002. 512 с.

Об особых экономических зонах в Российской Федерации: федер. закон РФ от 8 июля 2005 г. № 116-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.alta.ru/show_orders/php?action.

О внесении изменений в Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации»: федер. закон РФ от 30 окт. 2007 г. № 240-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.base.consultant.ru/const/cgi/online.cgi?reg=doc>.

О развитии венчурного инвестирования в Российской Федерации // Аналитический вестник СФРФ. 2008. № 5 (350). 59 с.

О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rg.ru/2007/07/31/biznes-doc.html>.

Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. 4-е изд., доп. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.

Оливье А., Дайан А., Урсе Р. Международный маркетинг. Академия рынка: маркетинг / под ред. А.Г. Худонормов. М.: Экономика, 1994. 513 с.

Плотникова О.А. Малое предпринимательство и его роль в обеспечении развития национальной экономики Российской Федерации. М.: Моск. гуманит. ун-т, 2006. 125 с.

Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. М.: Международный. отношения, 1993. 896 с.

Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

Проблемы формирования и развития предпринимательских структур в России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.expert.ru>.

Рамелт Р.П. К стратегической теории фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. Вып. 1. С. 83–101.

Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции: пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 469 с.

Российский статистический ежегодник. 2006: стат. сб. / Росстат. — М.: Росстат, 2007. 106 с.

Рубин Ю.Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 3 (21). С. 38–67.

Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Феникс, 2010. 608 с.

Рыночная экономика: слов. / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. М.: Республика, 1993. 524 с.

Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы / под ред. В.М. Гальперина. СПб.: Экон. шк., 1995. С. 54–72.

Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов: пер. с англ. М.: Соцэкгиз, 1962. 654 с.

Спенсер Г. Опыты научные, политические и философские [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.newlibrary.ru/download/spenser_gerbert/opyty_nauchnye_politicheskie_i_filosofskie_1-3.html.

Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1997. 170 с.

Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М.: Наука, 2000. 238 с.

Тарануха Ю.В. К вопросу об универсальной или единой теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. № 6 (924). С. 83–106.

Тис Д.Дж. К экономической теории многопродуктовой фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2005. Сер. 8. Вып. 3. С. 3–38.

Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Сер. 8. Вып. 4. С. 133–185.

Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. 928 с.

Тэпман Л.Н. Предпринимательское управление: зарубежный опыт: учеб. пос. для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 220 с.

Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет ДС, 2008. 208 с.

Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. М.: Изобраф, 2000. 256 с.

Хайек Ф. Цены и производство. Челябинск: Социум, 2008. 199 с.

Хайек Ф.А. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. 1989. № 12. С. 5–14.

Хайек Ф.А. Смысл конкуренции // Современная конкуренция. 2009. № 3 (15). С. 18–27.

Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или Как завести собственное дело и добиться успеха. М.: Прогресс Универс, 1992. 256 с.

Ходунова Е. Бизнес-инкубаторы в России: анализ современного состояния и направления развития // Менеджмент сегодня. 2006. № 5 (35). С. 284–293.

Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. М.: Финансы и статистика, 2002. 528 с.

Ценообразование и рынок / пер с англ. под ред. Е.И. Пунина, С.Б. Рычкова. М.: Прогресс, 1992. 320 с.

Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции. М.: Экономика, 1996. 351 с.

Черенков В.И., Толстобров М.Г. Глобальный трансферт инноваций как инструмент интернационализации российского малого высокотехнологического бизнеса // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2007. Сер. 8. Вып. 1. С. 43–64.

Чернышов А.С. Формирование инновационной инфраструктуры в регионах России // Инновации. 2008. № 3. — С. 83–87.

Чурсин А.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: ФГУП «НТИЦ “Информотехника”». 2006. 372 с.

Шаталов А.И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2010. Сер. 8. Вып. 2. С. 24–54.

Широкова Г.В., Сарычева В.А., Благов Е.Ю., Куликов А.В. Внутрифирменное предпринимательство: подходы к исследованию феномена // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. Сер. 8. Вып. 1. С. 3–32.

Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.

Экономика США: учеб. для вузов / отв. ред. В.Б. Сурян. М.: Питер. 2003. 656 с.

Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: Гном и Д, 2001. 304 с.

Яновский А.М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики // Стандарты и качество. 1997. № 2. С. 43–44.

Bradford D., Cohen A. Power off: organizations transforming through shared leadership. San-Francisco: Jossey-Bass, 1998. 384 p.

Cyert R.M., March J.G. A behavioral theory of the firm. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1963.

Jolly A. From Idea to profit: How to Market innovative Products and Services. L.: Kogan page, 2005. 167 p.

Kanter R.M. The change masters. N. Y.: Simon and Schuster, 1984. 432 p.

McGregor D. Leadership and motivation. Cambridge, MA: MIT Press, 1966.

Penrose E. The theory of the growth of the firm. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 1995.

Pinchot G. Intrapreneuring. N. Y.: Harper & Row, 1985.

Rycroft R.W., Kash D.E. Steering complex innovation // Research technology management. 2000. Vol. 43. № 3. P. 18–23.

Shafer S., Smith H.J., Linder J. The power of business-models // Business horizons. 2005. Vol. 48. № 3. P. 199–2007.

Souder W.E. Managing new product innovations. Lexington, MA: Lexington Books, 1987. 563 p.

Stevenson H.H., Jarillo J.C. A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management // Strategic management journal. 1990. Vol. 11. № 4. P. 17–27.

Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic management journal. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319–1350.

Zahra S.A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach // Journal of business venturing. 1993. Vol. 8. № 4. P. 319–340.

Zahra S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study // Journal of business venturing. 1991. Vol. 6. № 4. P. 259–285.

http://it4b.icsti.su/1000ventures/a/business_guide/venture_20strategies.html.

http://technoparki.narod.ru/tpark/tpark_russia/tparks_russia_mgu.htm.

http://www.alt.ru/show_orders/php?action.

<http://www.regnum.ru/news/512676.html>.

Научное издание

Чистякова Ольга Владимировна

**ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ
ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

Издается в авторской редакции

Дизайн обложки и подготовка оригинал-макета
Т.А. Лоскутовой

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 23.06.11. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 12,8. Тираж 300 экз. Заказ 4642.

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.