

## **СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

УДК 338.24.01

### **СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ**

**А.Д. Кузьмичев**

Московский государственный технический университет  
(МГТУ им. Н.Э. Баумана), Москва

Стратегии инновационных компаний в России – предмет исследования Лаборатории Управленческие инновации МГТУ им. Н.Э. Баумана. В публикации рассматриваются на конкретных примерах современных организаций три стратегии компании – интегратора, дирижера и лицензиара.

**Ключевые слова:** инновации, техника, стратегия, управление.

*Наша цивилизация не в порядке потому,  
что мы так и не привыкли к Веку машин.  
Решение наших проблем не в уничтожении,  
а в овладении машинами.*

*Никола Тесла*

В 1983 г. профессор Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт (Theodore Levitt) предсказал в своей статье начало глобализации: он пророчески писал о том, что как только новая технология позволит расширить охват глобальных средств информации и снизить стоимость коммуникаций, вкусы потребителей сблизятся, что послужит причиной появления глобальных рынков для стандартных товаров. В то время его теорию сочли абсурдной [1]. В наши дни теория Левитта уже не подвергается остракизму, ныне, как и предсказывал ученый, сформировалась «новая коммерческая реальность» (new commercial reality) — для стандартизированных потребительских товаров по более низким ценам, а благодаря эффекту экономии за счет масштаба открылись глобальные рынки, транснациональные корпорации превращаются в глобальные компании, пытающиеся противостоять технологическим вызовам.

Технологические вызовы, воплощенные в практике современного бизнеса, кардинально меняют не только экономический ландшафт России и всего мира: формируются новые модели бизнеса и, соответственно, на повестку дня встает вопрос об изучении стратегий организаций. В

лаборатории «Управленческие инновации МГТУ им. Н.Э. Баумана» создана в 2012 г. и ведется исследовательская база современных инновационных предприятий России. Результаты пилотного исследовательского проекта, посвященные проблематике стратегий таких предприятий, нашли отражение в докладе автора публикации на международной конференции «История управленческой мысли и бизнеса: От стратега к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению» (Москва. МГУ им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет, 1-3 июля 2013 гг.) [16].

Какие инновационные модели бизнеса и стратегии используют организации? Обратимся к классическому исследованию Джеймса П. Эндрю и Гарольда Л. Сиркина «Возврат на инновации. Практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе». В нем, в частности, подробно рассмотрены инновационные бизнес-модели организаций и, соответственно, их стратегии. Отметим, что, по мнению исследователей, инновационная бизнес-модель определяет способы коммерциализации и реализации идеи и «представляет собой определенный подход к выбору действий, предпринимаемых компаниями и участниками её экосистемы, а также распределению денежного дохода, косвенных преимуществ и риска». Авторы выделяют три инновационные бизнес-модели: интеграция (интегратор владеет и управляет всем инновационным процессом), дирижирование (дирижеры контролируют и управляют всеми аспектами создания инноваций, но не осуществляют все процессы самостоятельно) и лицензирование (первоначальный собственник идеи нового продукта) [2]. По их мнению, большинство крупных инновационных компаний используют в своей деятельности все три инновационные модели бизнеса в различных комбинациях и переходят от одной к другой в зависимости от необходимости, обусловленной как причинами внутри компании, так и конъюнктурой рынка. Отметим, что в работе Джеймса П. Эндрю и Гарольда Л. Сиркина не рассмотрены классические труды по стратегиям организаций, они наиболее полно представлены в труде Джона Миддлтона «Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен» (М., Олимп-бизнес, 2006, С. 272.). В настоящей работе мы также будем использовать основные положения авторов исследования «Возврат на инновации».

Рассматривая практику современного бизнеса, вернемся к спорному выводу о компаниях будущего автопрома. На первый взгляд, в нём разворачивается конкурентная борьба между лидерами, использующими традиционную модель интегратора. Владимир Кондратьев в исследовании «Инновационные компании в 2012 г.» отмечает, что в 2012 г. в список 50 наиболее инновационных компаний впервые вошли пять автомобильных: Audi, General Motors, Kia Motors,

Nissan и Renault, догнав лидеров — компании Toyota, Ford и BMW. Отметим особо, что компания Renault, используя модель дирижирования, совместно с японской компанией Nissan и германской Daimler в 2007 г. запустила программу разработки и производства электромобилей. Например, было выяснено, что ежедневный пробег 30% автомобилей в сегменте В (к нему относится, в частности, Clio) редко превышает 150 км. К концу 2012 г. у Renault были уже четыре модели электромобилей: компактный Zoe, седан Fluence, минивэн Kangoo и четырехколесный скутер с крышей Twizy [3].

Кто может составить конкуренцию инновационным компаниям мирового автопрома в сегменте электромобилей? На этом рынке давно и успешно действует признанный лидер — компания Tesla Motors, использующая бизнес-модель интегратора. В июне 2013 г. состоялась презентация автоматизированной замены аккумулятора в машине компании: за 90 секунд одновременно с заменой аккумулятора сливался и заправляется заново хладагент, обеспечивающий безопасную работу батареи. В ближайшие пару лет Tesla планирует покрыть станциями Supercharger для замены аккумуляторов почти всю территорию США [4].

Какие модели бизнеса и стратегии можно выявить, изучая современные отечественные инновационные производственные предприятия? Такие же, как и в исследовании Джеймса П. Эндрю и Гарольда Л. Сиркина. В нем в качестве компаний, использующих модель интегратора, описываются компании BMW, Intel, ECCO, Seagate Technology. Описывая модель дирижёра, авторы приводят в пример компании Flextronics, Li&Fung, Bath&Body Works, напоминая, что дирижирование — самая рискованная модель бизнеса. Модель лицензиара в исследовании снабжена примерами из деятельности компаний Dolby Laboratories Inc., P&G, Schindler, Degussa.

Изучая современные инновационные производственные предприятия России, в первую очередь следует, на наш взгляд, возвращаясь к тематике рынка электромобилей, выделить астраханскую компанию Bravo Motors. Весной 2013 года она представила проект одноместного трехколесного электромобиля-трансформера, который должен совместить простоту Segway (управление джойстиком, способность запарковаться почти где угодно) с комфортом автомобиля при ежедневном пробеге не менее 150 км. Глава компании Константин Артемьев насчитал в мире уже 16 конкурентов, но пояснил, что у разработки Bravo Motors есть свои преимущества: например, возможность модели «трансформироваться» (частично складываться для проезда по неавтомобильным зонам, где пространство может быть очень ограниченным), а также полная защищенность водителя от непогоды. Кстати, Артемьев вложил в проект \$150 000 собственных средств и компания дошла до альфа-версии машины. Отметим, что

Компания «Браво Моторс» в конце мая 2013 года стала победителем питч-сессий Startup Village, где получила главный приз в размере 900 тысяч рублей от партнеров Фонда «Сколково» [5].

Какие стратегии могут быть у компании Bravo Motors, ведь речь идет о шестом технологическом укладе? На наш взгляд, компания Bravo Motors выбрала стратегию интегратора с упором в бутстрэппинг, описанный Гаем Кавасаки — признанным экспертом в области стартапов (термин происходит от английского выражения to pull oneself up by one's bootstraps — дословно: вытянуть себя из петли на задниках ботинок, т.е. самосовершенствоваться, развиваться без посторонней помощи) [6]. В бизнесе, как правило, это открытие собственного дела без внешней поддержки/внешнего капитала,

Схожий проект интегратора с упором в бутстрэппинг реализует семья Курбацких из Армавира. Шестнадцатилетний гимназист Павел Курбацкий изобрел комплекс приспособлений для навигации слепых и в родном городе, уже выпущена пробная партия чудо-очков. Следует отметить, что в России по официальным данным примерно триста тысяч слабовидящих и слепых людей, большинство из них ориентируются в пространстве лишь с помощью трости и собственного слуха. Устройства Курбацкого не требуют дополнительного обучения и легки в использовании, и мечта изобретателя — запустить трости и очки в массовое производство и таким образом помочь людям с ограниченными возможностями жить «без барьеров». Отметим, что разработка чудо-очков, продвигаемая семейной фирмой из Кубани, уже вышла за рамки прототипа, между тем похожие проекты — Google Glass из США и японский проект Telepathy One, разрабатываемый консорциумом фирм, — пока еще тестируются [7].

Наиболее успешно модель и стратегию интегратора реализует в настоящее время Дисплаир Компани (Displair) из Астрахани, основанная выпускником Астраханского государственного технического университета Максимом Каманиным. На первом этапе она также использовала стратегию бутстрэппинга, но после создания прототипа дисплея компания стала резидентом Сколково, привлекла финансирование со стороны венчурного фонда LETA Group. С 2013 г. компания реализует модель интегратора — продает первые версии прибора, собранного в России. Кстати, среди других инвесторов компании — основатель и президент венчурного фонда EDventure Holdings Эстер Дайсон, помогавшая многим российским стартапам, соучредитель, главный редактор онлайн-портала East-West Digital News Адриан Энни, частный бизнес-ангел Антон Карасевич, экс-директор по развитию социальной сети «Одноклассники», соучредитель East-West Digital Александр Бадерко и другие. Общий объем привлеченных инвестиций составил 3,5 млн долларов [8].

Еще один инновационный проект по модели «интегратор» реализует основатель корпорации ТОТЕК Михаил Брыкин: его компания в 2011 г. открыла завод «Агросервис» по изготовлению древесно-топливных гранул — пеллет — основного продукта возобновляемых источников энергии. Общий объем капиталовложений составил 7 \$ млн [9].

Инновационный проект Михаила Кокорича, основателя первой в России частной космической компании Даурия Аэроспейс, ведется по модели дирижера. В ноябре прошлого года компания выиграла тендер Роскосмоса на создание наноспутников и получила контракт на общую сумму 315 млн. рублей. «Проектирование и производство спутников — вовсе не главный вид заработка, который Михаил Кокорич видит в своей бизнес-модели, — пишет Наталья Ульянова о бизнесе компании. — Он хочет продавать нечто более доступное, чем космические аппараты, — космические сервисы. Daugia Aerospace видится ему как владелец собственной орбитальной спутниковой группировки, с помощью которой можно будет продавать данные дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ) или оказывать специфические телекоммуникационные услуги связи (например, передачу телеметрической информации)». По мнению автора публикации, зайти в низкоорбитальную нишу космического рынка Михаил Кокорич надеется с помощью хорошего соотношения «цена — качество»: компактные спутники, созданные компактным предприятием, смогут предлагать сервис в разы дешевле, чем крупные компании. Стоит начать продажи сервисов — и в первый же год можно выйти на точку безубыточности, уверен Кокорич: «Потребность в этих услугах колоссальна. Дело в том, что в России 90% данных ДЗЗ покупается за рубежом. Даже государственные органы пользуются услугами иностранных компаний. При этом спрос очень далек от насыщения». Свои прогнозы Кокорич строит на таких подсчетах: мировой рынок космических услуг оценивается примерно в \$100 млрд., из них около 80% приходится на ТВ-вещание — сегмент, на который компании с низкоорбитальной спутниковой группировкой в ближайшие 5–10 лет претендовать не стоит, 1–3% — сегмент дистанционного зондирования Земли, но это, по оценкам Кокорича, весомые \$1–3 млрд. с перспективой быстрого роста до \$5–6 млрд. при появлении сервисов, которые могли бы обеспечить оперативный мониторинг Земли [10].

Еще один глобальный инновационный проект по модели дирижера реализует компания «Мезон» из технопарка Дубны: в начале весны 2013 года в этом городе заработала первая в мире однопроводная линия электропередач. Вдоль набережной Волги действует линия непрерывной Wi-Fi-зоны протяженностью 1250 м, в которой реализована система однопроводной передачи электрической энергии по несущему

тросу оптоволоконного кабеля связи. Какие очевидные преимущества перед традиционными линиями связи заложены в этой новой технологии: во-первых, передача электрической энергии на большие расстояния производится без применения трансформаторных подстанций; во-вторых, в самой линии отсутствуют цветные металлы, а это означает, что производство меди, одно из самых экологически вредных, выключается из производственной цепочки. По версии разработчиков, капитальные затраты на строительство подобных линий почти на 40% ниже. При этом значительно уменьшаются потери при передаче электроэнергии и снижается количество аварий, связанных с погодными явлениями. Отметим также, что внедрение такой инновации позволит создавать сети централизованного электроснабжения с использованием существующих коммуникаций, например, территориально-распределенного оборудования сетей телефонии, передачи данных, телевидения, пожарно-охранной сигнализации, видеонаблюдения, систем диспетчеризации [11].

Какие современные производственные предприятия в России используют модель лицензиара? На наш взгляд, наиболее активно она используется на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, но сведений о таких предприятиях нет в открытом доступе. Зато автор публикации уже много лет сотрудничает с основателями ведущих отечественных компаний в IT-области, использующими модель лицензиара, среди которых: АBBYУ, основанная Давидом Яном, Infowatch, основанная Натальей Касперской и IBS Group, основанная Анатолием Карачинским. Например, лицензионные продукты АBBYУ в 2012 г. нашли применение в банковской сфере (крупнейшие клиенты — «Сбербанк», ВТБ, «Пробизнесбанк»), в нефтегазовой отрасли (СИБУР-ЦОБ, «КЭС-Холдинг»), в страховых компаниях («Росгосстрах», «Ингосстрах»), в госсекторе (Федеральная налоговая служба, Министерство образования) [12]. В 2012 г. компания Infowatch основной доход получила от продвижения проектов по защите информации в государственных организациях (30% выручки), нефтегазовых компаниях (27%), кредитно-финансовых учреждениях и страховых организациях (24%) [13]. Президент IBS Group Анатолий Карачинский пояснил, что входящая в состав компании фирма Luxoft стала сегодня фабрикой программирования — лучшим в мире разработчиком софта; в настоящее время компания сотрудничает с такими мировыми лидерами, как Deutsche Bank, UBS, Citi, Merrill Lynch, BMW, Audi, Mercedes, Porsche и Ford [14].

Возвращаясь к вопросу о том, какие модели бизнеса и стратегии выбирают современные российские предприятия, следует отметить, что, на наш взгляд, пока еще трудно определить, какая модель предпочтительнее — интегратора, дирижера или лицензиара. Не менее сложно определить, какие стратегии помогают компаниям добиваться

успеха. Важно, что к настоящему времени в России сложилась своя инновационная экосистема, позволяющая предприятиям динамично развиваться, встраиваясь в глобальный рынок. В этой связи уместно напомнить о высказывании в одном из интервью академика РАН Геннадия Красникова: «10 лет назад никто не верил в то, что цифровые фотоаппараты сравнятся по качеству с пленочными, а теперь цифровые фотоаппараты завоевали все ниши рынка — и все благодаря уменьшению размеров транзисторов и их цены. Если проследить динамику уменьшения цены транзистора с 1964 года и наложить на нее, например, цены на автомобили, то, если бы цена автомобиля имела такую же динамику, он сейчас стоил бы доли цента» [15].

### **Список литературы**

1. Levitt Theodore. «The Globalization of Markets», Harvard Business Review, May-June (1983), pp. 92-102.
2. Джеймс П. Эндрю, Гарольд Л. Сиркин. Возврат на инновации. Практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе. Минск, Гревцов Паблишер, 2008, С.44.
3. Кондратьев В.Б. Инновационные компании в 2012 г. [Электронный ресурс] // Портал «Перспективы». URL: [http://www.perspektivy.info/rus/ekob/innovacionnyje\\_kompanii\\_v\\_2012\\_g\\_2013-05-19.htm](http://www.perspektivy.info/rus/ekob/innovacionnyje_kompanii_v_2012_g_2013-05-19.htm)
4. Чижов С. Tesla: перезарядить электромобиль за 90 секунд [Электронный ресурс] // URL: <http://www.computerra.ru/71927> (дата обращения 21.06.2013).
5. Трифонов Е. Трехколесный электромобиль e-Trike [Электронный ресурс] // Публикации о современных инновационных производственных предприятий из базы данных лаборатории Управленческие инновации МГТУ им. Н.Э. Баумана. URL: <http://www.forbes.ru/tehnologii-photogallery/mehanizmy-i-gadzhet/236586-7-tehnologii-budushchego-pridumannyh-rossiiskimi/photo> (дата обращения 10.05.2013).
6. Гай Кавасаки. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины. – М., Юнайтед Пресс, 2010, С. 34.
7. Янкина Л. Изобретения Павла Курбацкого испытывает его незрячий друг. Комсомольская правда, 2013, 18 марта; Армавирский школьник изобрел комплекс приспособлений для навигации слепых. URL: <http://www.otr-online.ru/news/4102.html> (дата обращения 11.07.2013); Из страны ученых. Российский школьник стал призером научного международного конкурса от Intel. URL: <http://smartnews.ru/regions/krasnodar/7462.html> (дата обращения 28.05.2013); Карпов М. Вот конкурент Google Glass из Японии, и он

- уже работает. URL: <http://www.computerra.ru/64419> (дата обращения 16.04.2013).
8. Воробьев Р. «Воздушные дисплеи» продадут за 400 тыс. рублей. Известия. 2013. 19 марта. URL: <http://izvestia.ru/news/546782> (дата обращения 19.03.2013).
  9. В пос. Максатиха Тверской области начал свою работу завод по производству древесных топливных гранул корпорации TOTЕК [Электронный ресурс] // Деловой еженедельник «Компания» URL: <http://ko.ru/samizdats/43012> (дата обращения 15.03.2012).
  10. Ульянова Н. Спутникостроитель // Бизнес-журнал. 2012. № 12. URL: <http://i-business.ru/blogs/25323> (дата обращения 09.01.2013).
  11. Известия. 2013. 25 апреля. URL: <http://izvestia.ru/news/549313> (дата обращения 25.04.2013); Сайт компании Общество с ограниченной ответственностью «Мезон» // «MESON» Ltd. Development and production of equipment for electric power supply system of geographically distributed consumers of small-scale power. URL: [http://www.dubna-oez.ru/designing\\_systems/?id=153](http://www.dubna-oez.ru/designing_systems/?id=153) (дата обращения 10.04.2013).
  12. Гапотченко Д. В АБВУУ подвели итоги прошедшего года и отметили основные тенденции отрасли [Электронный ресурс] // URL: <http://www.osp.ru/news/articles/2013/07/13034086/> (дата обращения 02.03.2013).
  13. Хайрук С. В поисках «крота» [Электронный ресурс] // Финансовая газета. 2013. URL: <http://fingazeta.ru/technology/v-poiskah-krota-185648/> (дата обращения 25.04.2013).
  14. Ведомости. 2013. 11 февраля. URL: <http://www.vedomosti.ru/>.
  15. Борисова А. Это уже наноэлектроника [Электронный ресурс] // URL: [http://www.gazeta.ru/science/2011/02/25\\_a\\_3538765.shtml](http://www.gazeta.ru/science/2011/02/25_a_3538765.shtml) (дата обращения 25.09.2012).
  16. Шестой технологический уклад и стратегия организаций // История управленческой мысли и бизнеса: От стратагем к стратегиям, от стратегического планирования к стратегическому мышлению и озарению. XIУ Международная конференция. Москва. МГУ им. М.В. Ломоносова. Экономический факультет, 1 – 3 июля 2013 г.; Материалы конференции / Под науч. ред. В.И. Маршева – М., АПК и ППРО, 2013, СС. 72-77.



## **MODERN INNOVATION COMPANIES STRATEGIES**

**A.D. Kuzmichev**

Bauman Moscow State Technical University, Moscow

Innovative companies Strategies in Russia is the subject of Bauman Management Innovation Laboratory research. The volume examines on specific examples of modern companies three company strategies - the integrator, the conductor and the licensor.

**Keywords:** *innovations, technics, strategy, management.*

*Об авторах:*

КУЗЬМИЧЁВ Андрей Дмитриевич – д.и.н, профессор, руководитель Лаборатории «Управленческие инновации» Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана, e-mail: a\_kuzmichoff@mail.ru