

**Швырёва Анастасия Игоревна**

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

**Направление:** Экономика

**Магистерская программа:** Экономика фирмы

**Значение инновационных стратегий для развития новых направлений в бизнесе**

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы бизнес-планирования, точки зрения создания бизнес модели на основе одной из стратегий. Выделены понятия стратегии диверсификационного и интеграционного развития. Отмечается важность способности к быстрому обновлению всей бизнес-модели, а не ее отдельных элементов. Обращено внимание на инновационное развитие (в широком смысле этого термина) которое связано с реализацией инновационных проектов, нацеленных на разработку и вывод на рынок новых продуктов, создание и трансфер новых технологий и усовершенствование бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** бизнес-модель, бизнес-процесс, стратегия диверсификационного роста, стратегия интеграционного развития, бизнес-планирование, глобальная экономика.

В любом бизнесе фундаментальную роль играет создание и обмен ценности (ценностного предложения) между фирмой, которую мы рассмотрим как определенную систему ресурсов (компетенций) и определенным (целевым) потребителем (группой потребителей или рынком) на цену, превышающую затраты на величину прибыли с течением времени. Разумеется, создание, и обмен ценности происходят при наличии существенного влияния факторов ближнего внешнего окружения: конкурентов, предлагающих потребителям альтернативные ценностные предложения; других потребителей, также интересующихся ценностным предложением фирмы; поставщиков и

комплементоров (создателей дополнительной ценности), участвующих в создании ценностного предложения фирмы и обмене; влиятельных регулирующих (например, государственных) органов, а также факторов дальнего внешнего окружения (макрофакторов): политических, правовых, экономических, социальных, технологических, экологических и других факторов, на которые фирма влияния оказать не может.

Поэтому моделью бизнеса будем называть модель создания стоимости во времени для конкретного целевого рынка (целевых потребителей), на основе создания конкретного ценностного предложения с использованием конкретной целевой цепочки создания стоимости с учетом всех факторов внешнего окружения.

То есть модель бизнеса определяется на основе стратегического анализа факторов внешнего окружения и ресурсного потенциала фирмы (вместе с потенциальными поставщиками и комплементорами). Таким образом, динамическая модель бизнеса, позволяющая достичь его стратегические цели, по существу, определяет содержание бизнес-стратегии фирмы на конкретном рынке. При этом развитие бизнеса осуществляется, как в направлении поиска наиболее привлекательных рынков, с целью формирования ценностных предложений, обладающих максимальной конкурентной силой, так и в направлении поиска способа использования ресурсов и компетенций, обладающего наибольшей эффективностью и экономичностью. Существенным отличием представленной бизнес-модели от известных точек зрения на бизнес-модель (например, Johnson-ChristensenKagermann, Osterwalder-Pigneur, является явное включение фактора времени в качестве четвертой координаты, а также учет влияния внешних факторов [2, с. 37; 3, с. 78].

Развитие бизнеса во времени, таким образом, может быть рассмотрено на основе изменения бизнеса в рассмотренных координатах. Впервые системно разные стратегии развития бизнеса были описаны в классических трудах Игоря Ансоффа, заложивших основу современной типологии стратегий развития

бизнеса. Более или менее полная система стратегий роста рассмотрена, например, в работах Ж.-Ж. Ламбена и И.Б. Гуркова.

Обычно различают разные стратегии диверсификационного и интеграционного развития. В первом случае фирма развивает бизнес путем выхода на новые рынки с новыми продуктами. При этом различают связанную или концентрическую диверсификацию, при которой фирма выходит в ближние смежные зоны, осваивая бизнесы с использованием имеющихся компетенций и несвязанную или чистую диверсификацию, когда фирма осваивает бизнесы, требующие, вообще говоря, совершенно иных компетенций.

Среди стратегий интеграционного роста обычно различают вертикальную интеграцию, связанную с включением в границы фирмы элементов цепочки создания стоимости, например, поставщиков сырья (вертикальная интеграция назад) или сбытовые подразделения (вертикальная интеграция вперед) и горизонтальную интеграцию, связанную с присоединением (поглощением) других цепочек создания стоимости в этой отрасли (например, конкурирующей цепочки или дополняющей цепочки). Однако в реальности бизнес-система развивается чаще всего во всех трех направлениях. Например, одним из наиболее популярных вариантов развития особенно на растущих рынках (например, в России) является диверсификация бизнеса путем слияния или поглощения, причем не обязательно «смежного» бизнеса, но и совершенно «далекого» от исходной системы компетенций (конгломератная диверсификация) [1].

Еще недавно, лет 30 назад, в условиях относительно стабильных рынков и длинных жизненных циклов продуктов, фирмы, которым удалось сформировать эффективную стратегическую позицию, чаще всего развивали бизнес путем усовершенствования продукта или освоения новых географических рынков с имеющимся успешным продуктом. Для производителей массовых продуктов ключевое значение имела борьба за долю рынка.

Крупные компании (GE, IBM, GM, DuPont и другие) активно использовали диверсификационные стратегии и были достаточно успешны сразу в нескольких отраслях экономики, успевая осуществлять соответствующие технологические и продуктовые инновации. Успешные модели бизнеса были относительно устойчивы и победителем в конкурентной борьбе обычно становились фирмы, демонстрирующие лучшие результаты в показателях роста и масштабирования.

Совершенно, иная ситуация наблюдается сегодня на высококонкурентных рынках с высокими темпами технологических инноваций и короткими жизненными циклами продуктов. Теперь ключевое значение имеет способность к быстрому обновлению всей бизнес-модели, а не ее отдельных элементов. Стремительные темпы технологических инноваций, представляющих собой все чаще не линейные усовершенствования продуктов, а сложные комбинации элементов ценности, ранее предлагавшихся фирмами из разных отраслей (например, смартфоны, являющиеся комбинацией компьютеров, телефонов, музыкальных плееров и фотокамер), привели к необходимости столь же стремительного освоения передовых бизнес-моделей, их масштабирования и изменения. Высокие показатели роста бизнеса и доли рынка теперь все меньше коррелируют со способностью бизнеса обеспечивать высокую отдачу на инвестиции, особенно в долгосрочной перспективе. Огромное количество компаний работают в условиях быстро уменьшающейся в условиях ценовой войны прибыльности отрасли в целом. Эпоха экстенсивного развития «вширь по прямой» преимущественно путем расширения и масштабирования бизнеса, похоже, подошла к концу... Сегодня способность к инновационному развитию, как системному обновлению бизнеса на развитых рынках, является практически безальтернативным способом развития бизнеса [4, с. 78].

Российский рынок находится в стадии формирования. В условиях незначительной конкуренции быстрота покрытия рынка и масштабирование успешной бизнес-модели здесь играют принципиальное значение. В этом

случае нет необходимости существенно менять саму бизнес-модель. Можно ограничиться усовершенствованиями ценностного предложения и сосредоточиться на минимизации затрат. Эффекты экономии масштаба и «объемные показатели» продаж, являются основными драйверами в создании стоимости. Рынки в отраслевом и географическом измерениях формируются и изменяются на основе использования и небольшого усовершенствования определенных достаточно устойчивых бизнес-моделей. Развитие бизнес-систем на формирующихся рынках (и Россия – не исключение) обычно идет по сценарию стремительного создания конгломератов путем экспериментирования и приобретения разнородных активов в разных отраслях, характеризующегося небольшим разнообразием бизнес-моделей. В России в ключевых отраслях экономики определяющее значение имеет наличие государственных монополий, консервативно применяющих вполне определенные бизнес-модели и ориентированных скорее на экстенсивное развитие (об этом свидетельствуют, например, невысокие относительные показатели производительности труда) [5].

Однако современная экономика является глобальной. В условиях глобализации компании-мировые лидеры, быстро масштабируя свои бизнес-модели, активно осваивают и развивающиеся рынки, фундаментально меняя их структуру. Поэтому в настоящее время у российских компаний в большинстве отраслей уже практически нет шансов на «спокойное» экстенсивное развитие вне общемирового экономического процесса, характеризующегося стремительным обновлением применяемых бизнес-моделей и переходом к инновационному способу развития.

© Инновационное развитие (в широком смысле этого термина) связано с реализацией инновационных проектов, нацеленных на разработку и вывод на рынок новых продуктов, создание и трансфер новых технологий и усовершенствование бизнес-процессов, а также формирование инновационной инфраструктуры и «культуры инноваций» [1]. Однако системное представление об инновационном развитии связано с целенаправленным изменением

(обновлением) модели бизнеса и всех ее ключевых элементов. Наиболее выдающиеся результаты демонстрируют сегодня компании, реализующие инновационные стратегии (обновляющие модели бизнеса), реализующиеся в портфеле инновационных продуктов, создающихся на основе инновационных процессов (технологий). Дальнейшее рассмотрение мы посвятим именно такому системному обновлению бизнеса на всех уровнях. Например, компания Apple перешла от производства и продажи компьютеров к созданию новой модели использования информационного контента с помощью компактных и мобильных устройств (портативных коммуникационных устройств и компьютеров, предлагая потребителям целую линейку изящных устройств (iPod, iPhone, iPad), подключенных к удобным хранилищам Интернет-контента (iTunes), использующих уникальные инновационные решения и дизайн Apple и производимых с помощью экономичной сети OEM производителей.

Таким образом, под инновационным развитием (в более узком смысле этого термина) будем понимать развитие бизнеса, преимущественно на основе системного обновления модели бизнеса, то есть освоения новых рынков, создания инновационных продуктов для них с помощью инновационных технологий (процессов использования ресурсов для создания ценности).

### Литература

1. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента // Проблема теории и практики управления. 2010. № 6.
2. Крепкий Л. Методология коммерческого успеха. Организационные формы и технологии, повышающие конкурентоспособность в сфере торгово-посреднической деятельности. Ч. 1 // Риск. 2010. № 6.
3. Крепкий Л. Методология коммерческого успеха. Организационные формы и технологии, повышающие конкурентоспособность в сфере торгово-посреднической деятельности. Ч. 2 // Риск. 2008. № 2.

4. Финансы: Учебное пособие / Под ред. А.М. Ковалевой. 3-е изд. перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2012.

5. Ховрат П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 4.

© Бюллетень магистранта 2014 год № 6