

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

Инструменты стратегического управления интеграцией сетевых партнеров и покупателей в инновационный процесс

The tools of strategic management integration of network partners and customers in innovation process

УДК 334.021

*И. Н. Трефилова, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
(Санкт-Петербург, Россия)*

*I. N. Trefilova, Saint-Petersburg State
University of Economics (Saint-Petersburg, Russia)*

В статье рассматриваются предпосылки и предлагаются концептуальные положения по реализации стратегического управления интеграцией сетевых партнеров и покупателей в инновационный процесс, анализируется изменение инновационного ландшафта и доказывается необходимость построения деловой экосистемы как основы формирования инновационной среды вокруг компании для вовлечения инновационно активных субъектов рынка. В качестве основных инструментов управления предлагается набор инновационных стратегий и принципы стратегического управления интеграцией; формы создания инновационной среды в виде кластеров, сетей ценности и деловых экосистем; технологическая и маркетинговая платформа; инструменты стратегического управления внутрифирменной интеграцией, интеграцией партнеров, покупателей и государственных ресурсов; организационные механизмы управления интеграцией.

Ключевые слова: стратегическое управление, интеграция сетевых партнеров и покупателей, деловая экосистема, сети ценности, кластеры, инновационный процесс, вовлечение покупателей в инновации, инновационные стратегии.

The article considers the prerequisites and proposes conceptual provisions for the implementation of the strategic management integration of network partners and

customers in the innovation process. The author considers the change in the innovative landscape and proves the need to build a business ecosystem as the basis for the formation of an innovation environment around the company to involve innovatively active market participants. As the main management tools, the author proposes a set of innovative strategies and principles for strategic integration management; forms of creating an innovative environment in the form of clusters, value networks and business ecosystems; technological and marketing platforms; tools of strategic management of internal integration, integration of partners, customers and public resources; organizational mechanisms of integration management.

Keywords: Strategic management, integration of network partners and customers, business ecosystem, value networks, clusters, innovation process, customer involvement in innovation, innovative strategies.

Введение

Устойчивое развитие современной компании полностью построено на инновационном технологическом лидерстве, т. е. на способности компании создавать клиентоцентричные инновации, что обеспечивается эффективным взаимодействием между функциями маркетинга и НИОКР [15, 20, 26, 27]. При переходе к моделям «открытых» инноваций и аутсорсингу НИОКР [14] процесс разработки и распространения инноваций должен включать взаимодействие многих партнеров, а также конеч-

ных потребителей. Вовлечение всех этих партнеров в инновационный процесс позволяет создавать клиентоцентричные инновации, т. е. ориентированные на непосредственные потребности клиентов за счет их вовлечения в инновационный процесс и обеспечения за счет этого минимизации инновационных рисков. Эффективное взаимодействие и интеграцию всех партнеров и покупателей в инновационный процесс обеспечивает маркетинг как клиентоориентированная философия и функция управления.

Для создания эффективных моделей взаимодействия партнеров и покупателей в целях поддержки инноваций необходимо понимать сущность, инструменты и принципы стратегического управления их интеграций в инновационный цикл. Таким образом, стратегическая интеграция партнеров в целях развития инноваций становится важнейшим драйвером формирования конкурентных преимуществ компаний [10, 15], что обуславливает необходимость выработки концепции, подходов и механизмов стратегического управления ею. В связи с этим в рамках статьи предлагается концепция стратегического управления интеграцией сетевых партнеров и покупателей в инновационный процесс.

Предпосылки стратегического управления интеграцией сетевых партнеров и покупателей в инновационный процесс

Ключевыми предпосылками этой концепции являются следующие:

- переход от моделей закрытых инноваций к моделям открытых инноваций [14]. Этот переход, отмеченный Чесброу (2003), пожалуй, полностью изменил инновационный ландшафт компаний, что сопровождалось многими изменениями в их инновационной активности на стратегическом и операционном уровнях. Прежде всего произошел аутсорсинг НИОКР, активизировалось создание инновационных кластеров, где компании стремились открыть свои филиалы для доступа к другим участникам кластера, в основном к малым инновационным компаниям, в целях получения новых идей и обмена новыми знаниями;

- переход от продажи товаров к продаже услуг (сервисно-доминирующая логика маркетинга Варго и Лаша, 2004) [25] и затем интегрированных решений (продукт + сервис + ПО), в которых важнейшей потребительской ценностью стал пользовательский опыт. Создание таких решений потребовало привлечения многих новых участников цепочки ценности [3, 6, 10, 11]. Это, в свою очередь, превратило цепочку

ценности в сеть ценности [10,11], где создаются интегрированные решения не как результат линейного процесса (цепочка ценности), а как результат взаимодействия компаний в сети ценности, активной интеграции партнеров в разработку новых решений. Однако первоначально это происходило на операционном уровне, поскольку сеть ценности основана на автоматизации прежде всего операционных процессов – обмена данными о сделках и бизнес-процессах [21]. Тем не менее росло понимание необходимости управления взаимодействием партнеров для создания новых решений на стратегическом уровне;

- на стратегическом уровне – переход компаний-лидеров от преимущественно консервативных инновационных стратегий к преимущественно поглощающим инновационным стратегиям [13, 16, 18], что потребовало создания новых форм взаимодействия, а точнее более глобального взгляда на среду взаимодействия как на деловую экосистему [19]. В деловой экосистеме компании не могут выжить в одиночку и вынуждены думать об общем совместном будущем, создавая благоприятные условия в целом для всех обитателей экосистемы;

- достижение одновременной ориентации на клиента и инновации. Рост важности клиентоориентированности бизнеса как фактора конкурентного преимущества отмечено еще в 90-е годы прошлого века [12]. С тех пор этот тренд только растет. Компании все больше нацелены не на привлечение клиентов, а на их удержание. В связи с этим становится значимым клиентский сервис. Ориентация на инновации тесно связана с клиентоориентированностью, поскольку инновации должны быть клиентоцентричными. Как этого достичь? Только за счет интеграции потребителей и их вовлечения в инновационные процессы, как в разработку новых товаров, так и в их совершенствование.

Не стоит забывать, что стратегическое управление интеграцией должно включать не только внешнюю интеграцию (партнеров и покупателей), но и внутрифирменную интеграцию – более тесное взаимодействие таких служб, как закупки, продажи, маркетинг, НИОКР и производство [24, 26]. Обычно это осуществляется в рамках внутрифирменных межфункциональных команд под управлением продакт-менеджеров при разработке новых продуктов.

Все это ведет к необходимости стратегического управления интеграцией (внешней и внутренней), которое обеспечивает формирование компетенций по управлению внешней и внутренней интеграцией.

Концепция стратегического управления интеграцией сетевых партнеров и покупателей

Для более четкого понимания и формулирования идеи и принципов «Концепции стратегического управления интеграцией» необходимо понимание контекста, в котором находится современная компания, ориентированная на разработку и развитие инноваций (рис. 1).

Для более четкого понимания и формулирования идеи и принципов «Концепции стратегического управления интеграцией» необходимо понимание контекста, в котором находится современная компания, ориентированная на разработку и развитие инноваций (рис. 1).

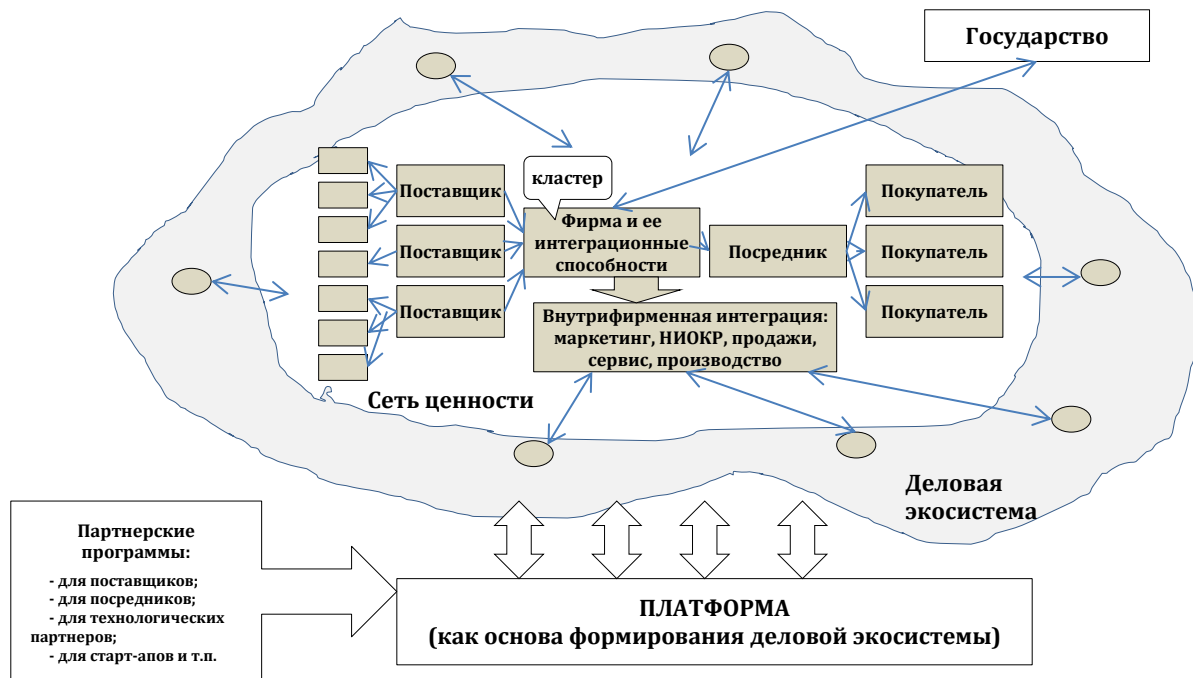


Рис. 1. Фирма в новом инновационном контексте

На рис. 1 изображена сложная среда, в которой функционирует современная компания. Эта среда способствует появлению клиентоцентричных инноваций. Речь здесь идет о компаниях, стремящихся быть рыночными и инновационными лидерами. Фирма как центр стратегической сети должна сформировать вокруг себя эффективное партнерское сообщество, способное генерировать, разрабатывать и быстро выводить на рынок инновации с минимальными рисками их непринятия рынком. Участвуя в формировании трех инновационных сред (кластеры, сети ценности и деловые экосистемы), фирма устанавливает тесные связи с партнерами и интегрирует их в разработку инноваций, используя разные инструменты стратегического управления взаимодействием.

Основой интеграции всех партнеров и покупателей служит платформа, представляющая собой информационный интернет-ресурс, содержащий техническую информацию и документацию по ключевым продуктам и технологиям, описание возможных программ сотрудничества, а также форумы, чаты и собственные кабинеты партнеров и покупателей. Платформа – это информационный ресурс и общая база знаний одновременно, кото-

рая постоянно пополняется новыми знаниями и идеями.

Стратегии и принципы «Концепции стратегического управления интеграцией партнеров и покупателей в инновационные процессы»

Традиционно при обсуждении инновационных стратегий компаний анализируются две противоположные – первопроходцы и последователи [16, 17, 18]. И те и другие могут активно использовать интеграцию партнеров и покупателей в инновационный процесс, но с разными целями. Первопроходцы делают это для поиска принципиально новых революционных решений, а последователи – для совершенствования уже существующих продуктов и решений.

Первопроходцы, в свою очередь, могут использовать стратегии управления интеграцией партнеров и покупателей в инновационный процесс исходя из доминирующей модели инноваций, которую эксплуатирует компания, – модели «открытых» или «закрытых» инноваций. В соответствии с данными моделями компания-первопроходец может создавать новые знания либо самостоятельно и автономно (консервативно) от других в собственных центрах НИОКР (in lab), либо

совместно с другими участниками рынка в процессе взаимодействия и разделения ресурсов (*beyond-the-lab*). В первом случае компании используют так называемую консервативную стратегию, когда новые знания создаются изолированно от других участников рынка, во втором – поглощающую стратегию, основанную на активном использовании партнеров и их знаний для генерирования инновационных идей [13].

Согласно Cantner et al. (1998), консервативная инновационная стратегия состоит в эксплуатации существующей технологии и развитии новых технологий (инновационных продуктов) с опорой исключительно на собственные НИОКР фирмы [13, p.119]. Таким образом, все инновационные усилия сосредоточены на создании новых знаний внутри фирмы. Технологические разработки за пределами фирмы игнорируются. Примером использования консервативных стратегий является производство военной техники, где разработки должны вестись в строгой тайне. Другим примером может служить монополия, которая просто не имеет конкурентов, заинтересованных в разработке аналогичных стратегий.

Имитационная инновационная стратегия основана на использовании фирмами наиболее успешных инноваций, созданных конкурентами (компаниями-первопроходцами) [13]. Фирмы-имитаторы не рискуют своими ресурсами, поскольку не уверены в новых технологиях и переходят на них только когда конкуренты уже их опробовали и получили положительный результат. Эти компании являются технологическими последователями и учатся на ошибках других фирм. Успешность данной стратегии зависит напрямую от доступности новой технологии, которая, в свою очередь, определяется желанием ее разработчика распространять лицензии на ее использование другими участниками рынка.

Несмотря на видимую легкость использования стратегии имитации, компания-последователь должна обладать рядом развитых компетенций: она должна обладать достаточно развитыми технологическими способностями, маркетинговыми компетенциями и производственными навыками [23, p. 55]. Таким образом, несмотря на то, что имитировать инновации гораздо легче, чем их создавать, это также требует определенных усилий, компетенций и ресурсов. Но создать устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество за счет имитации практически невозможно.

Стратегия поглощения инноваций основана на использовании внешних источников знаний, но не имитирует, а добывается эффектов взаимного обогащения, чтобы расширить пространство воз-

можностей. Идея заключается в интеграции вторичных эффектов с существующим запасом знаний фирмы [21]. Однако это невозможно сделать без затрат. Новые знания не просто копируются, но используются для создания новых возможностей с использованием существующих знаний. Leahy and Neary (2004) обсуждают «поглощающую способность» фирмы, которую они определяют как отношение того, что можно использовать к реальному конкурентному уровню НИОКР [18, p. 3]. Поглощающая способность зависит от собственного уровня инвестиций фирмы в НИОКР. Другими словами, фирмы, реализующие поглощающую инновационную стратегию, должны сами заниматься НИОКР, хорошо знать предметную область инноваций, а также иметь некоторую систему сканирования внешней среды для поиска инновационных идей [16, p.1092].

Таким образом, имеется четкая зависимость между тем, какую инновационную модель и стратегию реализует фирма, и какие стратегии управления интеграцией с партнерами она выберет. При реализации модели «закрытых» инноваций и консервативной инновационной стратегии все НИОКР будут сосредоточены в собственных подразделениях компании. При этом компания скорее будет крупной корпорацией, обладающей собственным центром НИОКР, который будет тесно взаимодействовать с центрами или службами НИОКР других бизнес-единиц.

По такому типу построены НИОКР российских компаний оборонно-промышленного комплекса. К примеру, ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАК) включает 30 бизнес-единиц, которые вместе занимаются разработкой, производством, реализацией, сопровождением эксплуатации, гарантийным и сервисным обслуживанием, модернизацией, ремонтом и утилизацией авиационной техники гражданского и военного назначения. ПАО ОАК имеет программу инновационного развития, управление реализацией которой обеспечивает структурное подразделение – департамент перспективных исследований «Научно-технический центр». В 2016 году ПАО ОАК потратило на НИОКР 20 % от собственной выручки, при этом собственные средства составили 14 %.

ПАО ОАК использует разные стратегии инновационного развития, однако в рамках развития новой военной авиатехники в обеспечение государственного заказа компания использует консервативную стратегию инноваций. Компания имеет большое число партнеров по НИОКР и согласно программе инновационного развития (ПИР) большую их часть реализует за счет сотрудничества со сторонними организациями, имеются

также стратегические альянсы с конкурентами, в частности комплексный проект «Программа создания семейства перспективного широкофюзеляжного дальнемагистрального российско-китайского самолёта (ШФДМС)». ПАО ОАК также участвует в нескольких инновационных кластерах – ИТК авиастроения и судостроения Хабаровского края; Аэрокосмического кластера Самарской области, а также других инновационных и промышленных объединений. Стоит также отметить участие компании в формировании стратегических программ исследований технологических платформ «Авиационная мобильность и авиационные технологии», «Новые полимерные композиционные материалы и технологии» [5].

Как видно, компания комбинирует стратегии, используя разные формы кооперации, включая кооперацию с партнерами (в рамках цепочки ценности), конкурентами (инновационные кластеры), а также участвует в более современных формах развития технологических платформ. Тем не менее доминирующей стратегией является модель «закрытых» инноваций в силу специфики объекта разработок и консервативная инновационная стратегия.

Формы создания инновационной среды

Инновационная деятельность требует организации специфической среды, которая бы стимулировала рост инновационной активности. В литературе по инновационному менеджменту и маркетингу рассматриваются три вида инновационных сред – кластеры, сети ценности и деловые экосистемы. Не только в зарубежной, но и в российской литературе множество исследователей анализировали эти формы с точки зрения их общности и различий, а также использования компаниями для стимулирования инноваций [1–4, 6–11].

Следует отметить, что кластеры впервые определил М. Портер [22]. Они представляют собой совокупность географически связанных компаний и компаний-конкурентов, нацеленных на обмен знаниями в целях разработки и вывода на рынок инноваций. В начале 2000-х гг. в россий-

ской экономике появилось и до сих пор действует значительное количество кластеров, расположенных на разных территориях и выступающих драйверами ее развития.

Сети, в отличие от кластеров, не были изначально ориентированы на производство инноваций, а служили лишь формой организации взаимодействия между компаниями в условиях возрастания рисков внешней среды и усиления специализации компаний за счет развития аутсорсинга [1, 3, 6, 8, 11]. Однако и сети впоследствии стали рассматриваться как форма, внутри которой могут более быстро распространяться знания и новые технологии, поскольку фокусные фирмы заинтересованы в росте конкурентных преимуществ всей сети, а не отдельных ее участников.

И наконец, деловые экосистемы – это самая современная концепция видения окружающей среды компании-инноватора, которая хочет быть конкурентоспособной в долгосрочной перспективе и вынуждена поэтому создавать и поддерживать эффективную экосистему, способствующую выживанию и развитию не только самой компании и ее партнеров, но и многих других участников рынка, без которых инновации будут невозможны [11,19].

В современных исследованиях по инновационному менеджменту и маркетингу эти три формы часто рассматриваются как альтернативы организации инновационной среды, хотя практика показывает, что многие компании-инноваторы используют их все, что позволяет им создавать более устойчивые инновационные преимущества. Объясняется это тем, что данные формы организации внешней среды компании позволяют улучшить обмен знаниями и инновационными технологиями участников [21].

Для нашего исследования принципиальным моментом является понимание того, какие формы наиболее эффективны в создании инновационной среды и для каких целей могут использоваться. Для этого проведена дифференциация трех форм организации инновационной среды (табл. 1).

Таблица 1

Различия в формах организации инновационной среды [1–4, 6–11, 19, 21, 22]

<i>Показатели</i>	<i>Кластер</i>	<i>Сеть ценности</i>	<i>Деловая экосистема</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Фактор географии	Географическая концентрация, локальность и/или региональность	Не важен, сеть глобальна	Сознательно отвергает важность этого фактора
Роль конкуренции и кооперации	Жесткое соперничество внутри – стимул инноваций	Более важна кооперация. Однако организатор может сознательно внедрять конкуренцию, отбирая партнеров	Одинаково важны, сочетание конкуренции и кооперации как способ выживания и развития

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Концепция отрасли	Кластер – составляющая часть концепции отрасли	Сеть шире отрасли и объединяет компании в вертикальной и горизонтальной цепочках ценности	Сознательно отвергается концепция отрасли и заменяется на деловую экосистему
Генерирование и трансфер знаний	Ограничивает желание обмениваться знаниями и создавать их кооперативно. Однако локальные коммуникации персонала рассматриваются как важный стимул инноваций	Чаще в сетях происходит обмен оперативной информацией, отсутствует тесная связь на стратегическом уровне. Знания генерирует организатор и передает их участникам сети	Цель деловой экосистемы – вовлечь не только участников цепочки, но и других инновационных субъектов в использование открытых основателем технологий для разработки новых продвинутых решений
Концепция контроля	Участники более или менее независимы, либо контроль принадлежит тому, кто имеет большую долю рынка	Контроль принадлежит центральной/фокусной фирме (организаторы сети ценности). Вероятность смены лидера низкая	Формально контроль принадлежит основателю (keystone). Вероятность смены лидера высокая
Основа интеграции	Место размещения, поскольку именно для него выделяются определенные государственные преференции	Общая стратегия и ресурсная база	Платформа как технологический, знаниевый и информационный ресурс
Наиболее подходящие инновационные стратегии	Имитационная инновационная стратегия	Консервативная инновационная стратегия	Поглощающая инновационная стратегия

Каждая из форм организации инновационной среды решает задачи по стимулированию инноваций специфическим образом. Кластеры в свое время здорово простимулировали развитие инноваций, объединив усилия разных участников инновационной системы (университетов, компаний-конкурентов, малых инновационных компаний, региональных властей и т. п.) в поиске новых решений за счет обмена знаниями. При этом они способствовали вовлечению государственных и региональных ресурсов в инновационное развитие [1, 2, 4]. Однако концепция кластера, основанная на географической локализации компаний, уже устарела. География все меньше является фактором успеха в глобальном мире.

Концепция сети ценности на практике так и не стала стратегической моделью управления, основанной на равенстве партнеров и выработке совместных коллективных стратегических решений. Организатор сети в виде крупной и известной компании (с сильным брендом) чаще всего диктует свои стратегические цели и интересы партнерам, при этом создавая конкуренцию между ними и стимулируя не столько их развитие, сколько снижение издержек для максимизации собственной прибыли.

Известные в России кейсы с компанией «ИКЕА» или любой сетью розничных магазинов

показывают, как несправедливо строятся отношения между организатором сети и ее участниками в виде поставщиков. Чаще всего ни поставщики, ни посредники в сети ценности не вовлекаются в производство инноваций. Инновационная активность организатора сети строится автономно от сети, а затем внедряется в нее за счет продажи лицензий на использование новых патентов.

Новая форма организации инновационной среды – деловая экосистема, пожалуй, является наиболее перспективным и новым механизмом организации партнерства в области разработки и развития инноваций, поскольку построена на признании факта невозможности процветания в условиях неблагоприятной экосистемы. Кейсы инновационных компаний, строящих свое будущее на этой концепции (Microsoft, Google, Apple, GE и др.), показывают, что она вполне может стать стимулом и драйвером дальнейшего устойчивого инновационного развития.

Очевидно, что выбор формы организации инновационной среды должен зависеть от доминирующей в компании инновационной стратегии, которая определяется как позицией компании на рынке и в цепочке ценности, так и ее компетенциями в области НИОКР, маркетинга и т. п., т. е. общим уровнем развития системы менеджмента, включая интеграционные способности.

Учитывая это, можно предположить, что в рамках кластеров, где компании обычно производят однотипные продукты, используя однотипные технологии, более важную роль будет играть имитация, построенная на обмене знаниями и опытом между конкурирующими компаниями.

В сетях ценности наиболее подходящей стратегией будет скорее консервативная стратегия, когда каждый участник нацелен на развитие собственных НИОКР для достижения лучших результатов. Организатор сети также настроен скорее на консервативную инновационную стратегию, поскольку обладание технологическими активами создает ему преимущество и позволяет контролировать сеть.

Деловые экосистемы более других настроены на применение кооперативных инновационных стратегий, т. е. поглощающей стратегии. По определению и природе деловой экосистемы ни консервативная, ни имитационная инновационные стратегии не могут быть ее частью.

Инструменты стратегического управления внутрифирменной интеграцией

Инновации (НИОКР), маркетинг (включая продажи) и закупки играют ключевую роль в построении успешного бизнеса, ориентированного на создание и продвижение интегрированных сервисных решений [22, 26, 27]. В связи с этим все более актуальными становятся вопросы разработки механизмов, обеспечивающих эффективное взаимодействие этих функций и/или бизнес-единиц в процессе создания и доведения до потребителя ценности. Выбор формы взаимодействия (интеграции) представляется важнейшим стратегическим решением для ориентированной на инновации и клиентов компании.

Стоит согласиться с Wiersema (2014), что маркетинг и инновации не являются отдельными островами. Эффективное взаимодействие между маркетингом и инновациями содействует координации между процессами разработки и коммерциализации инноваций, а маркетинг мостит путь для инновационных инициатив, ориентированных на покупателя [27].

Все большее межфирменное взаимодействие требует инноваций, возникающих «за пределами лаборатории» (beyond-the-lab), и участие покупателей в процессах разработки инноваций [17, 20] оказывает существенное позитивное влияние на их качество.

Sheth et al (2009) также призывают к необходимости лучшей координации закупок и маркетинга, которая содействует сервисным инновациям и позволяет получить индивидуальные покупательские решения. Чтобы быть успешными, за-

купки должны быть менее связаны с производством и операциями; новая роль закупок состоит в том, чтобы быть координатором аутсорсинга, объединяя вместе сервисы различных вендоров для достижения лучших совокупных решений, полученных за счет тесной координации маркетинга и покупателей [24].

Таким образом, инновации, маркетинг и закупки становятся все более критическими факторами для каждой фирмы и межфирменного взаимодействия при создании созвездия ценности.

Инструменты стратегического управления интеграцией партнеров (поставщиков, посредников, конкурентов, инновационных компаний, вузов и т. п.)

Ключевым инструментом управления интеграцией партнеров является наличие либо четко сформулированных и структурированных формализованных программ, либо договоров о сотрудничестве, стратегических альянсов в сфере НИОКР, а также использование аутсорсинга НИОКР через предложение участвовать в тендерах на оказание услуг по НИОКР специализированным компаниям.

Таким образом, набор инструментов, которыми пользуются компании для развития интеграции партнеров в производство инновационной продукции, в целом одинаков. Разница в том, что наиболее продвинутые компании используют для этого четко структурированную совокупность партнерских программ, в то время как менее продвинутые – разрозненную совокупность отдельных направлений инновационной активности.

К примеру, интервью с представителями компании VEEAM (производитель ПО в области виртуальных машин) показало, что компания имеет партнерские программы в отношении клиентов, реселлеров, провайдеров облачных услуг, альянс-партнеров и дистрибьюторов. Каждая программа имеет на свою целевую аудиторию и преследует цели в отношении именно этой аудитории. Таким образом, в зависимости от типа партнера имеется набор стратегических инструментов управления партнерством. Все эти программы четко структурированы и доступны на сайте компании.

Менее продвинутые компании (к примеру ПАО ОАК) имеют лишь разрозненную совокупность малоструктурированных направлений развития инновационной деятельности, которые представлены на сайте достаточно скудно.

Инструменты стратегического управления интеграцией потребителей

Потребители являются важнейшим объектом управления интеграцией в инновационный процесс. Инструменты стратегической поддержки такой интеграции включают разнообразный спектр, начиная от CRM и клиентского сервиса и заканчи-

вая круглосуточными центрами поддержки клиентов, а также онлайн-средствами в виде баз знаний, форумов, сообществ, порталов и т. п.

Инструменты интеграции государства (государственных ресурсов)

Спецификой маркетинговых моделей поддержки инновационных процессов является важная роль государства в разработке и продвижении на рынок инноваций [1, 2]. Объясняется это доминированием на российском рынке государственных компаний, в частности госкорпораций, и сильным вмешательством государства в управление экономикой через финансирование госкорпораций в рамках целевых государственных программ.

В связи с этим инновационные компании пытаются привязывать свою инновационную активность к существующим или вновь возникающим целевым государственным программам для привлечения государственного финансирования. Часто такое финансирование осуществляется и через развитие инновационных кластеров. К примеру, в целях развития экономики Хабаровского края и создания рабочих мест для удержания местного населения в 2012 году был создан Инновационный территориальный кластер авиастроения и судостроения Хабаровского края. Участниками кластера являются авиастроительные и судостроительные компании, КБ, НИИ, машиностроительные компании, поставщики материалов, оборудования, вузы и т. п. На развитие кластера выделено 327 млн руб. федерального бюджета, а также 58 млн руб. регионального бюджета.

Благодаря господдержке в рамках кластера будет действовать новый современный завод по обработке деталей из титановых сплавов «Эпси-

лон-2», проект компании «Энергия», который никогда бы не появился только за счет собственных и заемных средств собственника.

Организационные механизмы управления интеграцией

К организационным механизмам управления интеграцией следует отнести специальные организационные структуры, отделы, подразделения, а также конкретных менеджеров, обеспечивающих управление процессами интеграции партнеров и клиентов.

Стоит также отметить, что управление внешней интеграцией должно строиться на синергетических принципах управления [1].

Заключение

Способность к управлению стратегической интеграцией партнеров в инновационный процесс становится важнейшей динамической способностью компании, стремящейся быть инновационным технологическим лидером, что требует понимания как самого процесса, так и принципов его формирования. В рамках статьи предлагаются три принципа стратегического управления интеграцией сетевых партнеров и покупателей в инновационный процесс, раскрывающие методологию управления интеграцией:

- принцип соответствия доминирующей модели и стратегии инноваций формам организации внешней среды взаимодействия компании и партнеров. Данный принцип, как было показано выше, связывает в единое целое модель инноваций, инновационную стратегию и форму организации внешней среды взаимодействия (рис. 2).

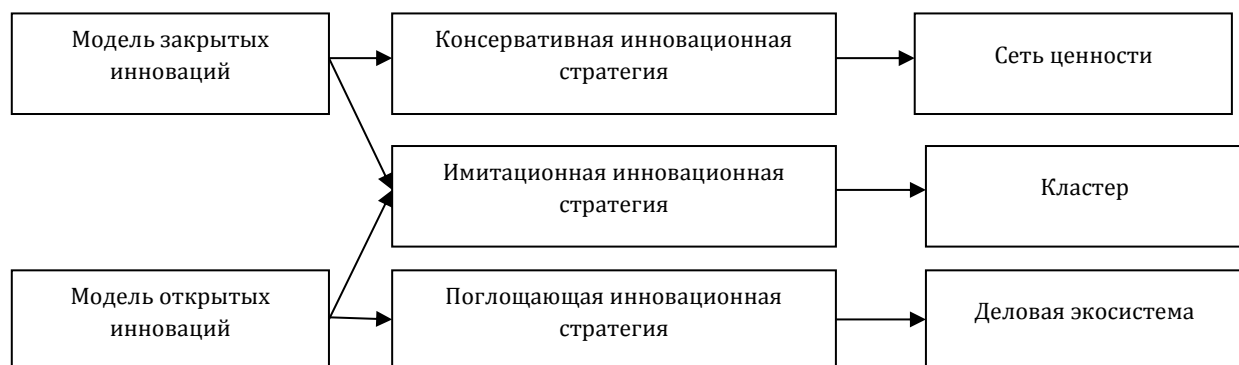


Рис. 2. Взаимосвязь модели и стратегии инноваций и формы инновационной среды

- принцип формирования маркетинговой компетенции в области стратегической внешней и внутренней интеграции (интеграционного потенциала) на основе развития внешних и внутренних способностей к интеграции. Данный принцип свя-

зан с появлением и развитием новой маркетинговой компетенции по стратегической интеграции партнеров и покупателей в инновационные процессы. Этот принцип требует разработки бизнес-процессов интеграции различных партнеров в ин-

новационную активность и может быть реализован в виде разработки партнерских программ. В рамках этого же принципа необходимо развивать способности компании в области внутрифирменной интеграции, охватывающей прежде всего отделы НИОКР, маркетинга, продаж, закупок и производства. Для обеспечения внутренней интеграции важнейшими стратегическими инструментами являются организация межфункциональных команд, корпоративная культура и системы мотивации;

- принцип субъект-субъектного и средового управления стратегической интеграцией партнеров и потребителей в инновационный процесс. Данный принцип не является авторским и раскрыт наиболее полно в работе М. К. Ахтямова и др. (2011) [1].

Согласно М. К. Ахтямову и др., синергетическое управление предполагает не субъект-объектное (кибернетическое) управление, а субъект-субъектное (синергетическое) регулирование среды взаимодействия партнеров. Субъект-субъектное управление предполагает регулирующее воздействие на параметры среды взаимодействия для стимули-

рования самоорганизации субъектов среды в направлении интересов управляющей системы (субъекта управления).

В нашем случае это означает, что партнерские программы должны содержать стимулы, мотивирующие их участников к инновационной активности и взаимодействию с организатором процесса и между собой. Именно среда взаимодействия стимулирует инновационное поведение, а значит, она должна быть организована определенным образом – начиная от дизайна пространства взаимодействия (в том числе виртуального) и заканчивая достижением определенных результатов (система KPI для партнеров, гарантирующая дальнейшее участие в программах).

Рассмотрение инновационной компании все в более широком контексте (от кластеров к сетям и деловым экосистемам) показывает необходимость расширения стратегического видения компании, рыночного и пространственного контекста функционирования, что будет способствовать устойчивому инновационному развитию.

Список литературы

1. Ахтямов М. К., Юлдашева О. У., Кузнецова Н. А. Инновационное развитие предпринимательства в экономике знаний. М.: Креативная экономика, 2011. 320 с.
2. Баранов М. Н., Саакова Л. В., Шматко А. Д. Развитие и государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в научно-технической сфере : монография. СПб.: Изд-во СЗГТУ, 2011. 135 с.
3. Катенев В. И. Сетевой подход к организации взаимодействия предпринимательских структур : монография. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. 216 с.
4. Клейнер Г. Б. и др. Синтез стратегии кластера на основе системно-интеграционной теории. URL: <http://www.kleiner/cluster.htm> (дата обращения 02.05.2017).
5. Программа инновационного развития ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация». URL: http://www.uacrussia.ru/innovations/pasport_PIR_UACRussia.pdf (дата обращения 02.05.2017).
6. Попова Ю. Ф. Теория и методология управления межфирменными отношениями на промышленных рынках : монография. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского государственного университета, 2011. 360 с.
7. Попова Ю. Ф., Ядрихинская О. Г. Сетевая бизнес-модель создания ценности // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 3. С. 101–107.
8. Третьяк О. А., Румянцева М. Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1. С. 25–50.
9. Шматко А. Д. Разработка комплекса мероприятий по развитию инновационного предпринимательства в научно-технической сфере // Журнал правовых и экономических исследований. 2011. № 3. С. 19–22.
10. Юлдашева О. У., Орехов Д. Б. Методология бизнес-моделирования: построение стратегических сетей // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 1. С. 78–91.
11. Юлдашева О. У., Трефилова И. Н. Исследование глобальных цепочек ценности как основа для построения эффективных бизнес-моделей // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2016. № 2. С. 131–148.
12. Ширшова О. И., Юлдашева О. У. Маркетинговая ориентация компаний: теория и практика измерения и оценки : монография. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. 164 с.
13. Cantner, U., Hanusch, H. & Pyka, A. (1998). Pushing technological progress forward: A comparison of firm strategies. In Lesourne, J. & Orléan, A. (eds.) *Advances in Self-Organization & Evolutionary Economics*. Economica. Pp. 114–145.

14. Chesbrough H.W. Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.
15. Elvers D. and Hoon Song C. (2016). Conceptualizing a framework for customer integration during new product development of chemical companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 31/4. Pp. 488–497.
16. Grünfeld, L.A. (2003). Meet me halfway but don't rush: absorptive capacity and strategic R&D investment revisited. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 21(8). Pp. 1091-1109.
17. Kindstrom D., Kowalkowski C., Sandberg E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*. 66. Pp. 1063–1073.
18. Leahy, D. & Neary, J.P. (2004). Absorptive capacity, R&D spillovers, and public policy. CEPR Discussion Papers: pp. 41-71.
19. Moor J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. May. Pp. 23–51.
20. Ngo L. V. and O'Casey A. (2013). Innovation and business success: the mediating role of customer participating. *Journal of Business Research*. 66. Pp. 1134–1142.
21. Peltoniemi M. Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach. A paper presented at the Conference "Organizations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy", University of Manchester, 9-10th September, 2004.
22. Porter M. E. Competitive Advantages – Creating and Sustaining Superior Performance. N.Y. Free Press, 1985.
23. Schewe G. (1996). Imitation as a strategic option for external acquisition of technology. *Journal of Engineering Technology Management*. Vol. 13(1). Pp. 55–82.
24. Sheth J. N., Sharma A and Iyer G. R. (2009). Why integrating purchasing with Marketing is both inevitable and beneficial. *Industrial Marketing Management*. 38. Pp. 865–871.
25. Vargo S. L. and Lusch R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (61–17 (January)).
26. Wagner S. M. and Eggert A. (2016). Co-management of Purchasing and Marketing: Why, when and how. *Industrial Marketing Management*. Vol. 52. January. Pp. 27-36.
27. Wiersema F. (2013). The B2B agenda: the current state of B2B Marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*. 42. Pp.470–488.

References

1. Ahtyamov M. K., Yuldasheva O. U., Kuznecova N. A. Innovacionnoe razvitie predprinimatel'stva v ehkonomike znaniy [Innovative development of entrepreneurship in knowledge economy] : monografiya. M.: Kreativnaya ehkonomika, 2011. 320 p.
2. Baranov M. N., Saakova L. V., Shmatko A. D. Razvitie i gosudarstvennaya podderzka malogo innovacionnogo predprinimatel'stva v nauchno-technicheskoi sfere [Development and public support of entrepreneurship in scientific sphere] : monografiya. SPb.: SZGTU, 2011. 135 p.
3. Katenev V. I. Setevoi podhod k organizacii vzaimodeistvia predprinimatelskih struktur [Network Approach to interaction of business structures] : monografiya. SPb.: SpBGUEF, 2007. 216 p.
4. Kleiner G. B. et al. Sintez strategii klastera na osnove sistemno-integracionnoi teorii [Cluster Strategy Synthesis on the basis of systematically-integrated theory]. Available at: <http://www.kleiner/cluster.htm> (accessed 02.05.2017).
5. Innovation Development Program of United Aviation Corporation. Available at: http://www.uacrussia.ru/innovations/pasport_PIR_UACRussia.pdf (accessed 02.05.2017).
6. Popova YU. F. Teoriya i metodologiya upravleniya mezhfirmennymi otnosheniyami na promyshlennyh rynkah [Theory and methodology of interfirm relationship management on industrial markets] : monografiya. Syktyvkar: Izd-vo Syktyvkarского gosudarstvennogo universiteta, 2011. 360 p.
7. Popova YU. F., YAdrihinskaya O.G. Setevaya biznes-model' sozdaniya cennosti [Network business model of value creation] // Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ehkonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarского gosudarstvennogo universiteta. 2016. № 3. Pp. 101–107.
8. Tretjak O. A., Rumyancheva M. N. Setevye formy mezhfirmennoi kooperacii: podhody k obyasnениyu fenomena [Network forms of interfirm cooperation: the approaches to phenomenon interpretation] // *Russian Journal of management*. 2003. № 1. Pp. 25–50.
9. Shmatko A. D. Razrabotka kompleksa meropriyatii po razvitiyu innovacionnogo predprinimatel'stva v nauchno-technicheskoi sfere [The development of actions for innovation business development in scientific sphere] // *Journal of low and economic research*. 2011. № 3. Pp. 19–22.
10. Yuldasheva O. U., Orekhov D. B. Metodologiya biznes-modelirovaniya: postroenie strategicheskikh setej [Methodology of business-modelling: strategic networks construction] // *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ehkonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarского gosudarstvennogo universiteta*. Vypusk 2014. № 1. Pp. 78–91.
11. Yuldasheva O. U., Trefilova I. N. Issledovanie global'nyh cepochek cennosti kak osnova dlya postroeniya ehffektivnyh biznes-modelej [Research of global value networks as base of effective business-models construction] // *Korporativnoe*

upravlenie i innovacionnoe razvitie ehkonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta. 2016. № 2. Pp. 131–148.

12. YUldasheva O. U., Shirshova O. I. marketingovaya orientaciya kompanii: teoriya i praktika izmereniya i ochenki [Market Orientation of the company: theory and practice of measurement and estimation] : monografiya. SPb.: SPbGEU. 2016.

13. Cantner, U., Hanusch, H. & Pyka, A. (1998). Pushing technological progress forward: A comparison of firm strategies. In Lesourne, J. & Orléan, A. (eds.) *Advances in Self-Organization & Evolutionary Economics*. Economica. Pp. 114–145.

14. Chesbrough H. W. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.

15. Elvers D. and Hoon Song C. (2016). Conceptualizing a framework for customer integration during new product development of chemical companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 31/4. Pp. 488–497.

16. Grünfeld, L. A. (2003). Meet me halfway but don't rush: absorptive capacity and strategic R&D investment revisited. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 21(8). Pp. 1091–1109.

17. Kindstrom D., Kowalkowski C., Sandberg E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*. 66. Pp. 1063–1073.

18. Leahy, D. & Neary, J. P. (2004). Absorptive capacity, R&D spillovers, and public policy. *CEPR Discussion Papers*: pp. 41-71.

19. Moor J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. May. Pp. 23–51.

20. Ngo L. V. and O'Cass A. (2013). Innovation and business success: the mediating role of customer participating. *Journal of Business Research*. 66. Pp. 1134–1142.

21. Peltoniemi M. Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach. A paper presented at the Conference "Organizations, Innovation and Complexity: New Perspectives on the Knowledge Economy", University of Manchester, 9-10th September, 2004.

22. Porter M. E. *Competitive Advantages – Creating and Sustaining Superior Performance*. N. Y. Free Press, 1985.

23. Schewe G. (1996). Imitation as a strategic option for external acquisition of technology. *Journal of Engineering Technology Management*. Vol. 13(1). Pp. 55–82.

24. Sheth J. N., Sharma A and Iyer G. R. (2009). Why integrating purchasing with Marketing is both inevitable and beneficial. *Industrial Marketing Management*. 38. Pp. 865–871.

25. Vargo S. L. and Lusch R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (61–17 (January)).

26. Wagner S. M. and Eggert A. (2016). Co-management of Purchasing and Marketing: Why, when and how. *Industrial Marketing Management*. Vol. 52. January. Pp. 27–36.

27. Wiersema F. (2013). The B2B agenda: the current state of B2B Marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*. 42. Pp. 470–488.

Для цитирования: Трефилова И. Н. Инструменты стратегического управления интеграцией сетевых партнеров и покупателей в инновационный процесс // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2017. № 2. С. 92–102.

For citation: Trefilova I. N. The tools of strategic management integration of network partners and customers in innovation process // Corporate governance and innovative economic development of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital of Syktyvkar State University. 2017. № 2. P. 92–102.