

На правах рукописи

АЛЕЩЕНКО Екатерина Александровна

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
УПРАВЛЕНИЯ В МАЛЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЯХ  
НА ОСНОВЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ОСОБЕННОСТЕЙ ИХ  
БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Новосибирск – 2012

Работа выполнена в учреждении Российской академии наук  
Институт экономики и организации промышленного производства  
Сибирского отделения РАН.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Маркова Вера Дмитриевна**

Официальные оппоненты: **Комаров Владимир Федорович** доктор  
экономических наук, профессор кафедры  
Общего экономического образования федераль-  
ного государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего  
профессионального образования «Новоси-  
бирский национальный исследовательский  
государственный университет».

**Межев Степан Игоревич** кандидат эконо-  
мических наук, доцент кафедры Менедж-  
мента факультета бизнеса федерального  
государственного бюджетного образова-  
тельного учреждения высшего профессио-  
нального образования «Новосибирский го-  
сударственный технический университет»

Ведущая организация: Автономная некоммерческая организация  
высшего профессионального образования  
«Российская академия предпринимательст-  
ва»

Защита состоится 5 июня 2012 г. в 14<sup>30</sup> часов на заседании диссертационного  
совета Д 212.174.04 при федеральном государственном бюджетном образователь-  
ном учреждении высшего профессионального образования «Новосибирский  
национальный исследовательский государственный университет». (НГУ)  
по адресу: 630090, г. Новосибирск, ул. Пирогова, 2, ауд.304 (лабораторный кор-  
пус).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Новосибирского  
государственного университета.

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » апреля 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук,  
доцент

А.В. Комарова

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время инновации играют все более определяющую роль в экономиках развитых стран. Предпринимательская деятельность, высокорисковая и инновационная по своей сути, является ключевым аспектом в создании и диффузии инноваций. Большинство исследователей сходятся во мнении, что развитие инновационного бизнеса во многом зависит от выбранной менеджментом бизнес-модели, поскольку успешную коммерциализацию инноваций и рост бизнеса обеспечивают два взаимосвязанных процесса: технологические инновации и изменения бизнес-моделей, под которыми в работе понимается *экономическая логика деятельности компании, описанная в терминах определенных критериальных характеристик*.

Правильный выбор бизнес-модели особенно важен для малых инновационных компаний, несущих наиболее высокие риски начальных стадий коммерциализации нововведений. Анализ отечественной и зарубежной литературы показывает, что основным объектом исследований являются механизмы создания малых инновационных компаний, в то время как процессы их развития изучаются, как правило, на уровне отдельных кейс-стади. Многообразие инноваций, специфичность методов их коммерциализации и, как следствие, особенности управления инновационным бизнесом обуславливают слабую степень изученности малых инновационных компаний.

Это обуславливает актуальность проблемы разработки системного подхода к изучению экономической логики ведения бизнеса, а также идентификации возможных стратегий развития подобных компаний. При этом следует отметить, что эмпирические работы по данной тематике практически отсутствуют, что дополнительно повышает актуальность проведенного исследования и создает возможность для дальнейшего развития темы.

**Степень разработанности проблемы.** Основы теории инновационного предпринимательства были заложены в работах Т. Шульца, У. Баумоля, К. Менгера, Ф. Хайека, Й. Шумпетера. Позднее различные аспекты инновационного предпринимательства рассматривались в работах Л. Абалкина, Т. Давила, И. Дежиной, П. Друкера, А. Дынкина, В. Ивановой, Ф. Йохансона, П. Квинтаса, Г. Клейнера, Н. Кравченко, К. Кристенсена, С. Кузнецовой, Д. Магретта, Г. Минцберга, М. Портера, Б. Санто, А. Юсуповой, Ю.Яковца и многих других авторов, работы которых и стали основой теоретической базы данного исследования. Накопленный опыт эмпирических

исследований инновационного предпринимательства отличается значительной гетерогенностью и, как следствие, трудностью интерпретации, поскольку не имеет общей базы для сравнительного анализа, в роли которой может выступить бизнес-модель.

Основы концепции бизнес-модели компании сформулированы в работах А. Афуа, Л. Боссида, Д. Дебелака, М. Джонсона, Х. Кагерманна, С. Кантрелл, В. Катькало, В. Котельникова, Дж. Линдрел, К. Маркидеса, А. Остервальдера, Дж. Рикарта, А. Сливотски, Н. Стрекаловой, Ц. Туччи, Г. Хэмела, Г. Чесбро.

Предложенные концепции и методики исследования применительно к малому инновационному предпринимательству имеют ряд ограничений, что дало импульс представляемому исследованию, определило его цель и границы решаемых задач.

**Цель исследования** — разработка и апробация методического подхода к исследованию отличительных черт малых инновационных компаний как основы выработки рекомендаций по их развитию.

**Задачи исследования.** В соответствии с поставленной целью в работе последовательно решаются следующие задачи:

1. Проведение критического анализа эволюции теории и практики инновационного предпринимательства, уточнение роли малого инновационного бизнеса в создании и диффузии инновационных продуктов и особенностей управления инновациями.

2. Выявление и систематизация существующих подходов к выделению и исследованию бизнес-модели компании.

3. Разработка методического подхода к исследованию бизнес-моделей малых инновационных компаний, который включает: классификацию малых инновационных компаний; типизацию их бизнес-моделей и матрицу их возможных стратегий; апробацию на примере малых инновационных компаний Новосибирской области.

4. Выработка методических рекомендаций по развитию малых инновационных компаний на основе типизации их бизнес-моделей.

**Объектом исследования** являются малые инновационные компании, занимающиеся коммерциализацией продуктовых и технологических инноваций, созданные при помощи различных механизмов: отпочковавшиеся от научных институтов и предприятий, выросшие из кооперативов, start-up компании. Главный признак отбора таких компаний – их участие в стадиях инновационного цикла при широком содержании деятельности и форм такого участия.

**Предметом исследования** выступают бизнес-модели малых инновационных компаний, а также подходы к их исследованию.

**Область исследования** соответствует п.8.6. «Становление и развитие различных форм предпринимательства: организационно-правовых; по масштабу предпринимательской деятельности (мелкое, среднее, крупное предпринимательство); по сферам предпринимательской деятельности (производство, торгово-финансовая, посредническая и др.), по бизнес-функциям» Паспорта научной специальности 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства)».

**Теоретическая и методологическая база исследования.** Методология исследования базировалась на важнейших положениях теории фирмы, теории рыночных отношений, экономики предпринимательства, теории инноваций, теории стратегического управления. Использованы законодательные и другие нормативные акты, регламентирующие работу предприятий в условиях современной России. Особое внимание было уделено трудам отечественных и зарубежных ученых по проблемам экономики предпринимательства, экономики инноваций, стратегического управления и развития. Использовались разработки ИЭОПП СО РАН, НГУ, НИУ ВШЭ, ВШМ СПбГУ и других организаций в этой области. Основой эмпирического исследования выступил опрос 30 руководителей малых инновационных компаний.

**Методы исследования:** углубленное интервью, метод сегментации, сравнительный анализ, кейс-стади, контент-анализ, инструменты портфельных матриц, а также общие методы научного познания (синтез, анализ и обобщение).

**Информационную базу исследования** составили российская и зарубежная научная литература, периодические издания, интернет-источники, материалы Harvard Business School, собранные во время стажировки в Babson College, Boston, USA, а также материалы авторского исследования малых инновационных компаний Новосибирской области, проведенного в 2010-2011 гг.

**Научная новизна** диссертации заключается в следующем:

1. Обоснован методический подход к исследованию бизнес-моделей малых инновационных компаний, в котором объединены четыре взаимосвязанных аспекта: методика исследования бизнес-моделей малых инновационных компаний; классификация малых инновационных компаний; типизация бизнес-моделей малых инновационных компаний; матрица возможных стратегий малых инновационных компаний.

2. Разработана методика исследования бизнес-моделей компаний с учетом специфики малого инновационного бизнеса.

3. Предложена классификация малых инновационных компаний исходя из степени их взаимодействия с потребителем и диверсифицированности сфер применения продукта компании.

4. Впервые выделены эталонные бизнес-модели малых инновационных компаний на основе предложенных автором критериальных характеристик (место в отраслевой бизнес-системе, создаваемая ценность для потребителей, модель извлечения доходов, виды инноваций, факторы успеха и проблемные места).

5. Представлена матрица возможных стратегий малых инновационных компаний в зависимости от реализуемого типа бизнес-модели и даны методические рекомендации по ее применению.

**Теоретическая значимость** диссертации заключается в разработке методического инструментария исследования деятельности малых инновационных компаний и систематизации возможных стратегий их развития в матричной форме. Проведена апробация предложенного подхода к анализу бизнес-моделей на совокупности малых инновационных компаний Новосибирской области, а также на примере кейс-стади малых инновационных компаний из других регионов. Это делает возможным проведение исследований для достаточно широкой сферы малого инновационного бизнеса, создает предпосылки для развития сравнительных исследований инновационного предпринимательства в России и за рубежом и для углубления изучения бизнес-моделей.

**Практическая значимость исследования.** Результаты исследования могут быть использованы при принятии стратегических решений в практике бизнеса и консалтинга, в специализированных курсах по предпринимательской и инновационной деятельности, образовательных программах для менеджеров инновационного бизнеса.

Работа поддержана грантом Правительства Новосибирской области «Исследование организационных моделей функционирования малых инновационных компаний с оценкой их деятельности», ГК-0-07-46.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты исследования были доложены автором на научно-практических конференциях – VII Всероссийской (с международным участием) конференции «Импульс – 2010» (Томск, ноябрь 2010); XII Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (Москва, НИУ ВШЭ, апрель

2011), научных семинарах в ИЭОПП СО РАН (Новосибирск, июль 2011, февраль 2012) и НГУ (март 2012).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 7 работ общим объемом 5 п.л., в том числе 2,4 п.л. авторские. Среди них две авторские статьи в журналах из перечня ВАК (0,92 п.л.).

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и 2 приложений. Основной текст работы изложен на 143 страницах. Библиографический список насчитывает 141 источник.

В **главе 1** рассмотрено развитие концепции предпринимательства, показана тождественность понятий инновационного предпринимательства и малых инновационных компаний в логике российского законодательства, проанализировано состояние малого бизнеса в Российской Федерации, обоснована его значимость для развития экономики, описаны механизмы создания и развития малых инновационных компаний. Изучены современные теоретические подходы к управлению инновациями в рамках малого инновационного предпринимательства и обоснована необходимость изучения бизнес-моделей как основы ситуативной реализации функций менеджмента.

В **главе 2** рассмотрено развитие концепции бизнес-моделей, совокупность подходов к определению данного феномена, показана значимость выявления бизнес-модели для понимания экономической логики деятельности компании, а также ее перспектив. Систематизированы подходы различных авторов к исследованию бизнес-моделей, выявлены их ограничения применительно к малому инновационному бизнесу и предложена методика изучения бизнес-моделей малых инновационных компаний, позволяющая выделить и описать эталонные бизнес-модели.

В **главе 3** описаны характеристики обследованных малых инновационных компаний, предложена их сегментация, выделены эталонные бизнес-модели, характерные для каждой из групп. Систематизированы возможные стратегии малых инновационных компаний. На основе ряда кейс-стади показана универсальность полученной классификации бизнес-моделей.

# ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

## 1. Методический подход к исследованию бизнес-моделей малых инновационных компаний

Проведенный анализ подходов различных исследователей к концепту бизнес-модели показал многообразие их взглядов на сущность феномена. Так, некоторые авторы в большей мере сосредотачиваются на создании ценности, определяя бизнес-модели как «описания, которые объясняют, как компании работают» и фокусируют внимание на понимании сути этого процесса. По мнению других, бизнес-модель в большей мере связана с вопросами присвоения ценности (стоимости), а потому внимание акцентируется на способах получения дохода и извлечения прибыли. Третьи предлагают более широкий взгляд на бизнес-модель, включающий оба аспекта: как создание, так и присвоение ценности. И, наконец, четвертые рассматривают бизнес-модель как единицу анализа, которая охватывает накопление потенциала создания ценности в процессе взаимодействия между компанией и другими заинтересованными сторонами.

По сути, несмотря на различие акцентов все приведенные трактовки данного понятия достаточно близки, что позволяет нам определить *бизнес-модель как экономическую логику деятельности компании, описанную в терминах определенных критериальных характеристик*. Обзор работ ряда отечественных и зарубежных авторов показал, что четыре параметра присутствуют в подходах и методиках практически всех исследователей: ценность для потребителей, модель получения дохода, ключевые процессы и ресурсы (табл. 1). Остальные определяются спецификой исследуемых компаний.

В связи с этим были выявлены их ограничения применительно к малому инновационному бизнесу, связанные со сложностью определения присутствующих в рассматриваемых методиках базовых характеристик бизнес-моделей. Наиболее важны следующие моменты:

- собственник / руководитель не всегда может описать, каким образом компания создает ценность для клиентов и, как следствие, получает прибыль;

- как правило, в малых инновационных компаниях отсутствует информация о занимаемой доле рынка, о потребительских сегментах и их характеристиках;



- архитектура таких компаний довольно часто еще не сложилась, бизнес во многом зависит от стейкхолдеров – материнских институтов, лидера компании, поставщиков и потребителей.

Автором предложен методический подход, объединивший четыре основных параметра, встречающихся в работах практически всех авторов с критериями, описывающими деятельность малых инновационных компаний. Он включает:

- 1) методику выявления и анализа бизнес-моделей малых инновационных компаний;
- 2) классификацию малых инновационных компаний;
- 3) описание эталонных бизнес-моделей;
- 4) матрицу возможных стратегий малых инновационных компаний и рекомендации по ее применению.

Таблица 1

## Сравнительный анализ подходов к выявлению и анализу бизнес-моделей

Авторы подхода	Характеристики бизнес-модели (БМ)	Используемые методы	Особенности
А.Афуа и Ц.Туччи	<i>Ценность для потребителей</i> , доля рынка, ценообразование, доходы, поддерживающая деятельность, исполнение, компетенции, устойчивость	Список контрольных вопросов	3 уровня анализа: доходы + рентабельность + качественные параметры БМ
Г.Чесбро	Масштаб инвестиций для поддержки БМ. Степень открытости модели	Список вопросов; 6 типов БМ	Инновационный процесс + управление ИС.
М.Джонсон и др.	<i>Потребительская ценность продукта, формула прибыли, ключевые ресурсы, ключевые процессы</i>	Предложена структура анализа	Выделены 3 общих типа БМ с примерами отраслей
Д.Дебелак	Характеристики клиентов, ценность клиентов для компании, <i>ценность для клиентов</i> , привлечение клиентов, <i>прибыль от продажи</i> , инвестиции	Ранжирование характеристик БМ	Оценка состояния БМ компании
Дж.Линдрел и С.Кантрелл	Необходимость изменений бизнес-модели	7 механизмов изменений	Ориентация исключительно на изменения
А.Остревейлдер	Ключевые партнеры, <i>ключевые виды деятельности, достоинства предложения</i> , отношения с заказчиком, пользовательские сегменты, <i>ключевые ресурсы</i> , каналы поставки, структура затрат, <i>доходы</i>	Список контрольных вопросов	2 уровня анализа: денежные затраты + качественные характеристики БМ
Подход автора	Место в отраслевой бизнес-системе, <i>создаваемая ценность</i> , <i>модель извлечения доходов</i> , виды инноваций, <i>факторы успеха, проблемные места</i>	Углубленное интервью	Специфика малого инновационного бизнеса; типовые БМ и стратегии

## 2. Методика исследования бизнес-моделей с учетом особенностей малого инновационного бизнеса

Методика исследования бизнес-моделей малых инновационных компаний разработана в рамках системного подхода, что предусматривает возврат к любому из ее этапов по мере получения дополнительной информации (рис.1).

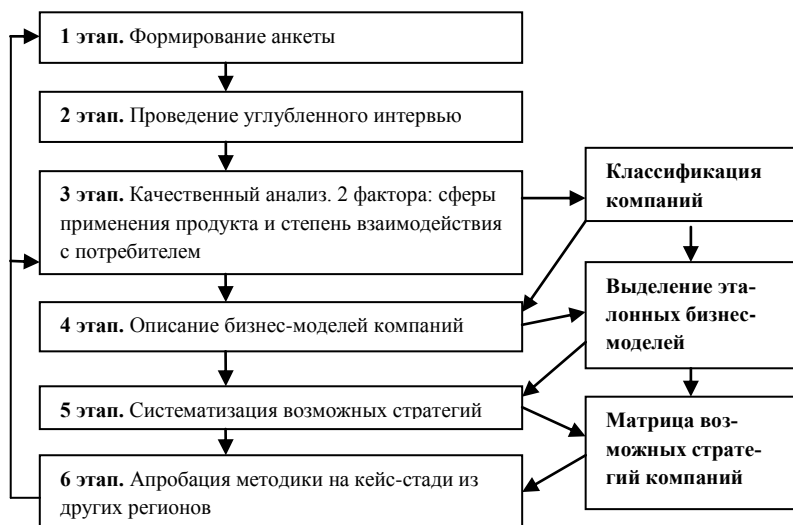


Рис.1. Схема методики исследования бизнес-моделей малых инновационных компаний

## 3. Классификация малых инновационных компаний на основе их бизнес-моделей

Главное ограничение рассмотренных в работе подходов к классификации применительно к малому инновационному бизнесу (классификация Европейской комиссии 2003 года, типология К. Павитта, Дж. Тидда и Дж. Бессанта, типология конкурентных стратегий Л. Раменского и др.) заключается в их неспециализированном характере, не учитывающем особенности малого бизнеса. Предложенный в работе подход к классификации основан на факторах, определяющих специфику бизнес-модели компании: сферы применения продукта и степень взаимодействия с потребителями. Диверсифицированность сфер применения продукта может

использоваться как характеристика места компании в отраслевой бизнес-системе, а второй фактор – степень взаимодействия компании с потребителями позволяет учесть такие характеристики как инновационность и «товарная завершенность» предложения компании (рис.2).

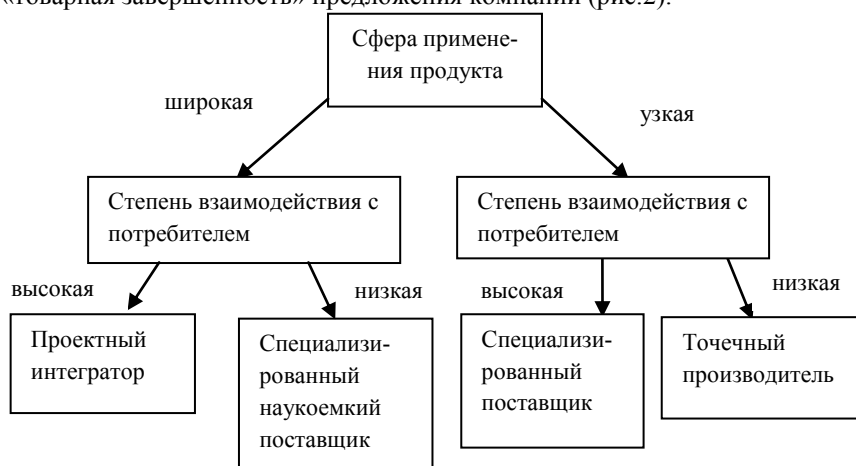


Рис. 2. Классификация малых инновационных компаний

В результате исследования было выделено четыре группы компаний, характеристики которых приведены в табл. 2.

**В первую группу** входит два типа структур: *фабрика проектов* – компания, аккумулирующая пул идей и выращивающая проекты внутри себя, и *оболочечная компания*, передающая часть бизнес-функций на контрактной основе сторонним подрядчикам.

Компании, входящие **во вторую группу**, являются лидерами в своей сфере. Для них значимы интеллектуальная собственность, поддержание связей с научным сообществом, а также ориентация на мировые рынки. Компании-представители этой группы производят продукты с использованием технологий широкого применения.

Ключевые отличия компаний **третьей группы** заключаются в том, что предлагаемые решения не приводят к смене технологических парадигм клиента, а способствуют повышению эффективности бизнеса. Их предложение определяется прикладными задачами потребителей.

Компании **четвертой группы** предлагают готовую продукцию на широкий рынок. Как правило, это точечный продукт, потребность в котором уже существует, однако рынок еще не сформирован. Значимую роль для таких компаний играет операционная эффективность бизнеса.

Таблица 2

### Характеристики малых инновационных компаний

Группа 1 (6,7 %)	Группа 2 (30 %)	Группа 3 (30 %)	Группа 4 (33,3 %)
Модель проектного интегратора	Модель специализированного наукоемкого поставщика	Модель специализированного поставщика	Модель точечного производителя
<p>Виртуальные структуры. Фабрика проектов / оболочечная компания. Работают на любом рынке. Собственник прав на объекты ИС. Не занимаются продвижением. Гибкость и территориальная близость к потребителю. Инкрементальные и частично радикальные инновации.</p>	<p>Лидеры в своей сфере. Значимая роль ИС и связей с научным сообществом. Ориентация на мировые рынки. Технологии широкого применения. Решения под конкретные потребности клиента, работающего в высокотехнологичных отраслях. Сотрудники-совместители / коммерциализация разработок институтов.</p>	<p>Решения не приводят к смене технологических парадигм клиента, а способствуют повышению эффективности его бизнеса. Предложение определяется прикладными задачами потребителей. Ориентация на импортозамещение. Значима репутация. Решения «под ключ» для потребителей из традиционных отраслей. Инкрементальные инновации. «Нишевые» обитатели.</p>	<p>Предлагают готовую продукцию на широкий рынок. Точечный продукт. Потребность в продукте существует, но рынок не создан. Значимая роль сбытовых сетей, операционной эффективности бизнеса. Маркетинговые и организационные инновации. Законченный целостный продукт.</p>

#### 4. Эталонные бизнес-модели малых инновационных компаний

Предложенная классификация позволила сформировать эталонные бизнес-модели компании каждой группы.

В работе под «эталонной моделью» понимается присущий группе компаний тип бизнес-модели описанный в терминах некоторых ключевых показателей. В качестве таких значимых показателей применительно к бизнес-моделям компаний рассматриваются: место компании в бизнес-системе, создаваемая компанией ценность для потребителей, модель извлечения доходов, виды инноваций, факторы успеха, проблемные места (табл. 3). В диссертации и публикациях автора приведена детализация характеристик, приведенных в клетках табл. 3.

Например, «модель точечного производителя» реализуют 10 компаний (30% опрошенных). Это компании, работающие не только в сегменте B2C, но и в сегменте B2B. Эти малые инновационные компании предлагают на рынок готовые продукты, потребность в которых уже существует, однако рынок еще не сформирован.

Важнейшая характеристика потребительской ценности продукта этих компаний – точность попадания: насколько хорошо с его помощью потребитель сможет сделать нужную ему «работу» — и только ее. Место таких компаний в отраслевой бизнес-системе однозначно определить нельзя – от компаний полного цикла с постепенной передачей функций сбыта партнерам до владельцев патента/ноу-хау с максимальным аутсорсингом всех процессов. При этом ключевой характеристикой при осуществлении их деятельности является масштаб производства с постоянным расширением ассортимента изготавливаемой продукции и управление издержками.

Ключевую роль для этих компаний играют сбытовые сети и работа с потребителями. Дилером, как правило, является компания – крупный игрок смежного рынка, имеющая общепризнанный бренд.

Большинство подобных компаний имеет законченный целостный продукт, на основе которого может быть сформирован сегмент рынка.

Компании с такой моделью бизнеса в своем большинстве — компании-новички. Они недавно существуют на рынке, однако некоторые из них уже сумели преодолеть «долину смерти» и найти своих потребителей. Остальные же находятся на начальных этапах развития, решая организационные и рыночные проблемы. Численность персонала в них колеблется – от 3 до 200 человек. Как правило, они имеют собственную ресурсную базу и отделы разработок. Эти компании больше всех осуществляют организационные и маркетинговые инновации.

Таблица 3

**Эталонные бизнес-модели малых инновационных компаний**

Параметры бизнес-модели	Типы бизнес-моделей			
	Модель проектного интегратора	Модель специализированного наукоемкого поставщика	Модель специализированного поставщика	Модель точечного производителя
Место в отраслевой бизнес-системе	Различно	Специализированный поставщик для различных отраслей	Поставщик для традиционных отраслей	Различно
Ценность для потребителей	Комплексные решения уникальных проблем	Высокая инновационность	Повышение эффективности	Рациональная /маркетинговая
Модель извлечения доходов	Диверсификация предложения	Ориентация на экспорт	Импортозамещение	Операционная эффективность
Виды инноваций	Инициативные инновации (push)	Инициативные инновации (push)	Заказные инновации (pull)	Смешанный тип инноваций (pull/push)
Факторы успеха	Гибкость и мобильность в принятии решений, близость к потребителю, особые компетенции	<i>Тесная связь с наукой, гибкость, комплексные решения, высокая репутация</i>	<i>Экспертные знания в узкой сфере, умение адаптировать их под конкретного заказчика, сервисное обслуживание</i>	<i>Удовлетворение потребности клиента более эффективно, чем конкуренты</i>
Проблемные места	Чрезмерная зависимость от внешней среды и готовности потребителей к изменениям	Чрезмерная зависимость от лидера	Обременение активами, смещение в сторону компаний производственного типа	Необходимость налаживания <i>сбытовых каналов</i>

## 5. Матрица возможных стратегий малых инновационных компаний и методические рекомендации по ее применению

Анализ собранного эмпирического материала, дополненный теоретическими концепциями, позволил сформировать матрицу возможных стратегий малых инновационных компаний (табл. 4).

Таблица 4

**Возможные стратегии малых инновационных компаний**

Сфера применения продукта	Степень взаимодействия с потребителем	
	Высокая	Низкая
Широкая	<b>I. Проектный интегратор</b> <i>Стратегия:</i> реализация проектов, передача прав	<b>II. Специализированный наукоемкий поставщик</b> <i>Стратегия:</i> целостный продукт +1, кегельбан, создание дочерних структур
Узкая	<b>III. Специализированный поставщик</b> <i>Стратегия:</i> нишевая стратегия, создание дочерних структур, кегельбан	<b>IV. Точечный продукт</b> <i>Стратегия:</i> многообразие стратегий с ориентацией на развитие бизнеса и повышение его эффективности

**Квадрант I - возможные стратегии:** передача прав на интеллектуальную собственность потребителю либо реализация проекта с возможностью создания юридического лица.

**Квадрант II - возможные стратегии:** стратегия «целостный продукт +1», стратегия кегельбана (в терминологии Дж. Мура). По мере выявления новых сфер применения разработок компания может создавать дочерние структуры. Дальнейшие сценарии развития: создание партнерских отношений с глобальными корпорациями либо превращение в инжиниринговую фирму.

**Квадрант III - возможные стратегии:** защита собственной рыночной ниши либо стратегия кегельбана с сохранением ориентации на потребителей из традиционных отраслей. По мере роста возможно создание дочерних структур с целью остаться в категории малого бизнеса.

**Квадрант IV - возможные стратегии:** многообразны, но ориентированы на развитие бизнеса и повышение его эффективности. Конкретная стра-



тегия зависит от типа рынка, на котором работает компания, от продолжительности работы компании на рынке, а также от нерыночных факторов.

Позитивная апробация предложенной методики на кейс-стади малых инновационных компаний из других регионов представлена в табл. 5.

Таблица 5

**Апробация методики исследования бизнес-моделей**

№ компании	Продукт	Сфера применения	Стратегия	
			Тип	Описание
1	Зондовые микроскопы, атомные весы	Наука, медицина	II	Дорогая наукоемкая продукция; стратегия – привлечение инвестора расширение производства, создание дочернего предприятия
2	Установка для контроля качества металла	Металлургия	III	Разработка повышает эффективность компании-клиента; стратегия – занять свою нишу, захват смежных ниш
3	Лекарственный маркер	Медицина	IV	Есть своя ниша, производство на аутсорсинге, сбыт – у крупного дистрибьютора; стратегия – расширение ассортимента
4	Пенегаситель	Пищевая промышленность	III	Разработка повышает эффективность компании-клиента; стратегия – занять свою нишу
5	Приложения для iPad	IT	II	Продукт дополняет продукцию известной марки; стратегия – глобальное сотрудничество
6	Лекарство от шизофрении	Медицина	IV	Найдена собственная ниша

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в рецензируемых научных журналах,  
входящих в перечень ВАК РФ*

1. **Алещенко Е.А.** Малый бизнес в сфере услуг / Алещенко Е.А. // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. - 2009. - Т. 9, вып. 1.- С. 91-96. 0,54 п.л.

2. **Алещенко Е.А.** Лидер и команда как факторы успеха малой инновационной компании / Е.А. Алещенко // Проблемы современной экономики. – 2011. - № 1. – С. 120-123. 0,38 п.л.

*Другие публикации*

3. **Алещенко Е.А.** Креативность как фактор экономического роста / Алещенко Е.А. // Теория и практика инновационной стратегии региона : [международ. межвуз. сб. науч. тр.] / отв. ред. Ю.Н. Клещевский. - Кемерово : Кемеровский ин-т (филиал) ГОУ ВПО «РГТУ», 2009. - Вып. 5. - С.142-147. 0,24 п.л.

4. Маркова В.Д. Бизнес-модели малых инновационных компаний: предварительные итоги обследования / В.Д. Маркова, **Е.А. Алещенко.** // ИЭОПП СО РАН. - Новосибирск, 2010. - 44 с. - (Препринт / Рос. акад. наук. Сиб. отд-е. Ин-т экон. и орг. пром. пр-ва). 44 с. 2,75 п.л. (авторских – 0,55 п.л.).

5. **Алещенко Е.А.** Лидер и команда как факторы успеха малой инновационной компании / Е.А. Алещенко // Сборник VII Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций Импульс-2010. Том II. [под ред. Дульзона А.А.] – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2010. – С.17-19. 0,3 п.л.

6. **Алещенко Е.А.** Управленческие компетенции как детерминанты развития компании / Алещенко Е.А. // Инновационная фирма: теория и практика развития: Сб. науч. трудов / под ред В.В. Титова, В.Д. Марковой; ИЭОПП СО РАН. - Новосибирск: 2011. – С. 334-342. 0,26 п.л.

7. Маркова В.Д. Бизнес-модель как средство повышения эффективности малого инновационного бизнеса / В.Д. Маркова, **Е.А. Алещенко** // XII Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества [5-7 апр. 2011 г., Москва] : в 4-х кн. / отв. ред. Е.Г. Ясин ; Высш. шк. экон. при уч. Всемирн. банка и Междунар. валют. фонда. - М. : Изд-во Высш. шк. экон., 2012. - Кн. 2. - С. 28-36. 0,5 п.л. (авторских – 0,13 п.л.)