

УДК 330.34

Тако С. Р. ван Сомерен, Шухуа ван Сомерен-Ванг

## СОЗДАНИЕ НОВЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РОСТА И РАЗВИТИЯ

Рассмотрены методологические и методические проблемы и идеология стратегических инноваций и предложено использование инструментария этого подхода в качестве механизмов разработки и создания бизнес-моделей, предназначенных для устойчивого социально-экономического роста и развития различных регионов. Исследована связь между ключевыми проблемами устойчивого развития и управленческой политикой различных хозяйствующих субъектов. Проиллюстрирован опыт консультационной компании Ynnovate в решении данных вопросов в Европейском союзе и Китае, предложено использование ее опыта и инструментария в проработке направлений трансграничного экономического сотрудничества между территориями российского Дальнего Востока и Китая.

*Стратегические инновации, устойчивое развитие, методический и практический инструментарий, трансграничное экономическое сотрудничество регионов.*

### ВВЕДЕНИЕ

Главное убеждение авторов статьи заключается в том, что не глобальный мировой коллапс, вызванный экологическими катастрофами, представляет угрозу, по крайней мере, в ближайшее столетие. Скорее, мир стоит перед необходимостью создания новой модели мирового общественного по-

---

© Тако С. Р. ван Сомерен, Шухуа ван Сомерен-Ванг, 2011

Статья в журнал представлена авторами.

Статья подготовлена при поддержке проектов ДВО РАН № 09-И-П24-01, № 09-И-ООН-01 ДВО РАН.

рядка, основывающегося на гораздо более справедливых принципах роста благосостояния всего населения планеты, а не только ее «элитных» стран и социальных слоев. При этом авторы все-таки верят в еще не использованные до конца возможности существующих рыночных отношений, базирующихся на совместном и согласованном решении проблем устойчивого социально-экономического развития. Но надо отдавать себе отчет в том, что во многих случаях нет адекватных, готовых к практическому использованию ответов на основной вопрос — как устойчивость может стать интегральной частью будущих моделей бизнеса и нашего социума в целом? В данной статье авторы предпринимая попытку ответить на этот вопрос и показать несколько примеров создания условий и для роста благосостояния населения, и роста доходности рассматриваемых хозяйствующих субъектов.

Во-первых, следует ответить на вопрос — что понимается под термином «устойчивость» и какие здесь существуют главные проблемы? Это связано с убеждением авторов, что решение проблемы устойчивости требует реализации механизмов стратегических инноваций [7]. Во-вторых, необходимо понимать, что актуальность и причины стратегических инноваций еще находятся в стадии обсуждения. Поэтому авторы предлагают собственное видение этой проблемы на основе установления тесной связи стратегических инноваций с устойчивым развитием. В-третьих, делается попытка раскрыть механизмы этой связи и возникающих при этом отношений. Важность исполнения стратегических инноваций, включая эко-инновации, требует создания новых бизнес-моделей. Во многих случаях частная инициатива здесь должна дополняться государственной политикой, что даст результат в разумных и общественно ориентированных решениях по созданию условий для роста благосостояния и процветания. И последнее. Выгоды стратегических инноваций и новых бизнес-моделей будут продемонстрированы на одном примере из практики компании Ynnovate по решению данных вопросов в развитии трансграничного экономического сотрудничества между территориями Нидерландов, Бельгии и Германии.

### **ЧТО ТАКОЕ «УСТОЙЧИВОСТЬ»?**

Со времени первого доклада Римского клуба разработчики политико-экономических решений начали в большей мере осознавать проблемы устойчивого развития. Доклад Брундтланда в 1987 г. под названием «Наше общее будущее» (Brundtland report «Our Common Future») еще в большей степени вызвал озабоченность людей, принимающих политические и деловые решения. Фильм бывшего вице-президента США Альберта Гора «Неудобная правда» (Al Gore's movie «A Inconvenient Truth») был далек

от чисто научного анализа экологических проблем мира, но он «сработал» как тревожный звонок для пробуждения многих государственных и корпоративных лидеров и как призыв для постоянного приоритетного контроля климатических изменений и разумной конкурентной борьбы за добычу природных ресурсов.

Международный институт природной среды и развития (International Institute for Environment and Development — ИИД) подчеркивает: «Международные попытки в течение последнего двадцатилетия ввести планету в зону устойчивого развития были удручающе неадекватными и требуют радикального переосмысливания, если все-таки пытаться достигнуть поставленных целей» [1]. Конечно, ряд международных инициатив в плане устойчивого развития реализуется в настоящее время, что можно показать на примере таких проектов, как экологическое управление во многих индустриальных секторах. Здесь обычно выделяется пять основных направлений: 1) истощение и использование природных ресурсов; 2) выбросы  $\text{CO}_2$  и  $\text{NO}$ ; 3) энергоснабжение; 4) изменения климата и 5) биоразнообразии. Проблема с природными ресурсами сводится к: возможности доступа к их добыче и распределению; приемлемому уровню затрат на добычу; гарантированному получению ресурсов конечными потребителями. Это относится к энергоносителям, продуктам питания, лесным и водным ресурсам, ограниченным запасам металлического сырья и многим другим ресурсам. Предполагается, что выбросы  $\text{CO}_2$  ответственны за изменения климата и прочие отрицательные последствия. Объемы энергоснабжения, связанные с ископаемыми природными источниками, имеют тенденцию уже в недалеком будущем к существенному снижению в связи с их естественно-природной ограниченностью и стремительному росту душевого энергопотребления. Максимально возможное восстановление ресурсов и глубокая переработка отходов — наше будущее в этом плане. Изменения климата могут влиять на уровень морей и океанов и угрожают резко понизить экономическую активность в различных географических зонах и вообще вызывают различные угрозы для существования нашей цивилизации. По мнению большинства ученых, биоразнообразие в мире существенно и нарастающе сокращается.

Многие ли деловые люди думают об этом? Только, к сожалению, весьма ограниченное число высших мировых лидеров видят связь между перечисленными выше проблемами и уровнем доходов ряда крупнейших компаний и корпораций мира. Например, для такой компании как Unilever — одной из крупнейших компаний по заморозке рыбы и морепродуктов эта связь становится совершенно очевидной, т. к. она имеет дело с последствиями ухудшения климатических условий Мирового океана и сокращением ресурсных запасов. Для других компаний эта связь может быть более опосредованной,

но она, безусловно, существует, и ее значение постоянно увеличивается. Но, к сожалению, значение перечисленных выше пяти базовых направлений не является пока ведущим в их деятельности и экологические требования выступают в виде неких второстепенных нормативов, хотя в связи с естественными процессами эти проблемы должны выступать в качестве высших критериев управления для корпоративных стратегий и политико-экономических решений. Связь между ключевыми проблемами устойчивого развития и управленческой политикой различных хозяйствующих субъектов показана на рисунке 1.

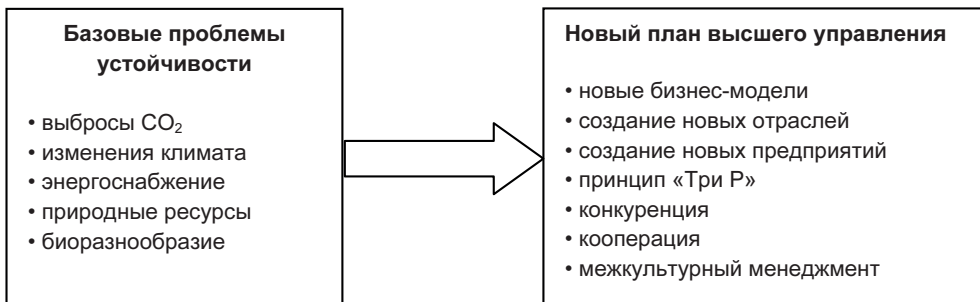


Рис. 1. Устойчивость и стратегические инновации

Источник: [5].

Рисунок 1 четко показывает, что требования устойчивости социально-экономического развития выступают достаточно жесткими ограничивающими условиями будущего развития любого хозяйствующего субъекта. Именно для достижения этих целей устойчивого развития, а затем уже планов получения прибылей, и должны быть разработаны новые управленческие планы, базирующиеся, конечно, на высших достижениях НТП и вытекающих из них стратегических инноваций. Очень интересным новшеством для обоих субъектов — и частной корпорации, и правительства общественного самоуправления в регионе — выступает принцип так называемого «Тройственного Р — Люди, Планета, Прибыльность» (*Triple P — People, Planet and Profitability*), который иначе заставляет смотреть на старый корпоративный однопорядковый принцип приоритетного достижения только прибыльности компании. Вывод отсюда один — только стратегические, качественно новые инновации могут справиться с реализацией этого нового принципа и формированием более-менее устойчивой хозяйственной системы. Почему эти стратегические инновации так важны и какой вклад они могут дать — этот вопрос рассматривается в дальнейшем.

## ВЛИЯНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ

Стратегические инновации определяют будущее нашего общества, создавая новые возможности для новых индустриальных секторов, новых фирм, будущего роста, рыночных позиций, потенциала прибыльности, усиления конкурентоспособности и т. д. [6]. Почему используется такой термин, как «стратегические инновации», а не просто отдельные термины «стратегия» и «инновации»? Причина в том, что, например, термин «стратегия» связан в основном с рыночной позицией компании, измеряемой по занятой доле рынка или показателем конкурентоспособности. Термин «инновации» в основном связан с НИОКР (R&D, Research & Development) и совершенствованием технологии. Но высшая конкурентоспособность и положение фирмы как лучшей и уникальной в своей сфере требует гораздо большего, чем просто быть лидером на своем рынке или направлять большие инвестиции в НИОКР или развитие соответствующей технологии. На рисунке 2 демонстрируется, что термин «стратегические инновации» значит гораздо больше, чем просто вложения в технологию.

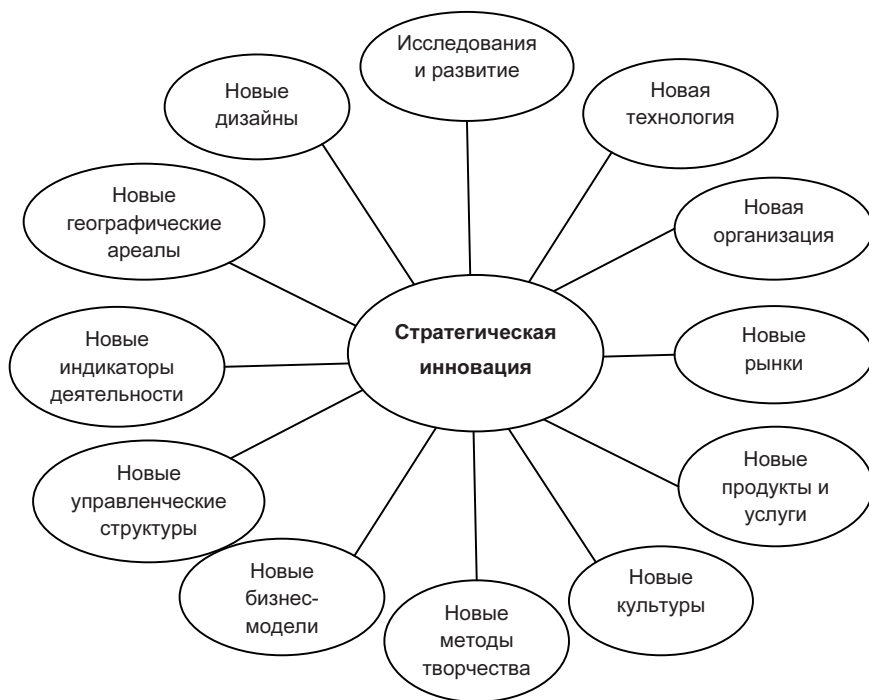


Рис. 2. Ареалы стратегической инновации (примеры)

Источник: [6].

Какая-то фирма может стать лидером рынка, принимая на себя какие-то дополнительные функции при объединении с другой компанией, но это совершенно не гарантирует ее светлого будущего. То же самое происходит с инвестициями в технологию, которые часто выражаются в простом копировании более-менее продвинутых технологий, что действует в коротком промежутке времени. В действительности лучшие организации и фирмы широко привлекают также нетехнологические инновации в совершенствовании их бизнес-моделей, потому что это делает организацию уникальной, и их модели не могут быть просто скопированы конкурентами в короткое время [4]. Таким образом, широкий подход к инновациям требует внимания не только к НИ-ОКР, соответствующей технологии и инвестициям, но также к интеграции бизнес-моделей с креативными методами принятия и исполнения решений, организационным, культурным, духовным и социальным их наполнением, учитывая при этом и другие «неосвязаемые» в прямом смысле аспекты [5].

Для примера: после Второй мировой войны «Тойота» разработала специальную производственную систему (Just-In-Time production system — JIT), базирующуюся на некоторых организационных принципах, которые дали этой компании большие преимущества в ее конкурентоспособности. Даже до настоящего времени, после десятилетий использования и определенного совершенствования этой системы по всей технико-технологической и организационной цепочке производства, продуктивность «Тойоты» еще является гораздо лучшей по сравнению с другими западными производителями автомобилей. Почему? Потому что эта компания одной из первых поняла и приняла на вооружение значимость тех самых «нетехнологических» новшеств, которые позволили ей соединить передовые знания в области мотивации человеческой деятельности с производственными процессами и занять ведущее положение на соответствующем рынке. Эти приемы, как оказалось, не только дали большой старт для эффективной деятельности компании, но и практически за счет своей неординарности не могли быть легко скопированы ее конкурентами.

Источники стратегических инноваций разнообразны, и число их комбинаций фактически бесконечно. Это объясняет, почему человек способен практически постоянно обновлять свое общество за счет новых продуктов, услуг и организационных форм, которые никогда ранее не существовали. Стратегические инновации, базирующиеся на тех и/или других технологических и «нетехнологических» инновационных подходах, определяют по их внутренней природе новое стратегическое направление развития хозяйствующего субъекта. Именно поэтому авторы используют термин «стратегические инновации».

Но здесь возникает еще один вопрос — действительно ли необходимо реализовывать стратегические инновации и постоянно обновлять организацию в течение всего времени ее существования? Например, Китай в последние

годы получает какие-то сравнительно новые для этой страны технико-технологические решения просто за счет копирования и имитации достижений других зарубежных корпораций. Не является ли такой подход более дешевым и легким способом улучшать эти решения? Да, в коротком промежутке времени это более эффективно в плане затрат на текущие нужды, но это по своей сути не может называться инвестированием в стратегические инновации. Такой подход приводит к тому, что китайские производители будут вечно «тащиться» в хвосте и технико-технологического, и организационного, и общественного прогресса в целом. В коротком промежутке времени это действительно более простое решение, т. к. это сокращает расходы на получение нового знания и опыта как в организации производства, так и в изучении совершенно новых возможностей науки и НТП и их влияния на потребителя и в целом на поступательное развитие общества. Но на довольно длительных временных этапах никакая хозяйствующая структура не выживет, если не будет проводиться постоянная работа по ее стратегическому инновационному обновлению. Эта центральная идея демонстрируется на рисунке 3.

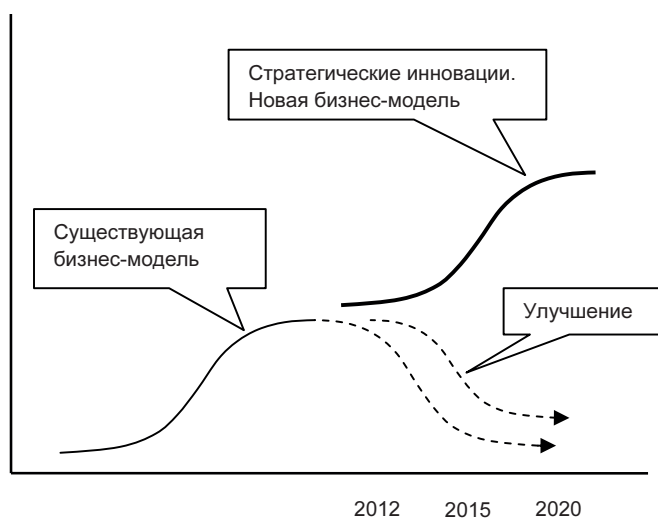


Рис. 3. Актуальность стратегических инноваций

Источник: [6].

Как видно на рисунке 3, в связи со стратегическими инновационными подходами новый этап развития бизнес-модели какого-либо хозяйствующего субъекта, отраженный соответствующей кривой, существенно отличается от той тенденции, которая была бы в развитии субъекта, если бы это было связано только с некоторыми улучшениями существующей бизнес-модели. Здесь виден некий позитивный «качественный скачок» в динамике разви-

тия системы в некоторой точке невозврата (точке «бифуркации», по терминологии синергетики), который вызван именно влиянием стратегических инноваций. Это требует существенно отличного управления системой и качественно новой компетенции ее лидеров для реализации возникающих возможностей ее будущего развития. Организации же, которые ограничатся только некоторыми «косметическими» улучшениями их бизнес-моделей, безусловно потеряют свои позиции на соответствующем рынке и проиграют битву за ведущие позиции. Например, компания Easyjet представила новую бизнес-модель, позволяющую довольно существенно сократить ее затраты на рынке авиаперевозчиков путем установления новых, отличных от прошлого, взаимоотношений с клиентами, при этом значительно улучшив качество оказываемых услуг. Это было сделано за счет новой концепции обслуживания пассажиров на борту самолетов, новой системы покупки билетов и регистрации, более прогрессивных экономических взаимоотношений с клиентами, новой организации полетов путем выбора менее дорогих аэропортов за пределами доминантных географических зон и т. д. В результате с применением широкого круга стратегических инноваций была создана революционная концепция, которую пока просто не в состоянии скопировать конкуренты. Эти радикальные изменения были результатом тяжелой и кропотливой творческой работы над целым комплексом новых фундаментальных исследований в данной отрасли [6].

### **НОВАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

В предыдущих разделах показано, что стратегические инновации объединяют как технико-технологические, так и нетехнологические новшества и создают таким образом новые рынки или даже новые отрасли. Устойчивое развитие также требует комбинации новых технологий (например, негорючие материалы), новых организационных принципов (например, замкнутые производственные циклы) и новых управленческих структур (например, охарактеризованный выше подход в виде тройственной базовой стратегии — «Три Р»). Совместное восприятие этих механизмов говорит о том, что необходимо взглянуть по-другому на долговременные циклы экономического развития. Политические и корпоративные лидеры склоняются к тому, что следующая эра экономического развития будет называться «экономикой знаний». Этот взгляд базируется на довольно известной и популярной общественной тенденции в мире: за преимущественно аграрным обществом следует развитие торгово-промышленного общества, которое, в свою очередь, продолжается нынешним потребительским обществом. Что будет дальше? Известно, что в качестве основных производственных факторов традицион-



но выступают земля, труд, капитал, но на современном этапе развития все большее значение приобретает и такой фактор, как знание. Межнациональные и национальные правительства, такие как Европейская комиссия или, например, китайское правительство, — все они называют сейчас «экономику знаний» следующим этапом развития общества. Однако эти соображения не учитывают критического значения стратегических инноваций: на каждом этапе частные предприниматели и фирмы серьезно нуждаются в реальных, практических механизмах инновационной модернизации на конкурентном рынке, а не в неких фундаментальных соображениях по поводу оптимальной комбинации земли, труда, капитала и знаний. Именно такие механизмы могут быть получены при разработке инновационной стратегии развития каждого хозяйствующего субъекта, что в целом и обеспечит общественный прогресс и достаточно устойчивое экономическое развитие в будущем. Или, другими словами: только инновационно ориентированный предприниматель, даже независимо от того, получит ли он государственную поддержку или нет, будет изменять к лучшему наш мир. И «экономика знаний» действительно превратится в новый импульс общественного развития только в том случае, если обычный предприниматель сможет реализовать в стратегии развития своей фирмы новейшие достижения научно-технического прогресса.

Изменения в перспективах экономического развития означают, что не сама «добыча» знаний как таковая является критическим «камнем преткновения», а скорее возможность мобилизовать творчество и обеспечить внедрение его результатов в практику предпринимательства. Если новые знания и их возможные практические применения будут соединены с движением материальных ресурсов, экспериментальной разработкой новых продуктов, услуг, процессов, бизнес-моделей, новых фирм и отраслей, то тогда можно действительно рассчитывать на такой ресурс, как «экономика знаний». Разработчики политики бизнеса должны фокусироваться именно на инновационных составляющих стратегических целей, но также принимать во внимание особенности институциональной организации и культуры той или другой нации и страны. Политика, которая работает в Германии, совсем не обязательно даст соответствующий эффект, например, в Китае или России. Содержание и этапы политики бизнеса, естественно, вытекают из истории страны, базируются на ее сформировавшихся и развивающихся институтах и других культурных особенностях.

Например, воспроизводственные процессы на основе возобновляющихся ресурсов в энергетическом секторе. Около 25 лет назад Нидерланды начали вкладывать существенные средства в технико-технологические исследования по такому направлению энергообеспечения, как ветряные и солнечные источники. Но, к сожалению, эти усилия не сопровождались

стратегическими наработками по внедрению полученных исследовательских результатов в практику бизнеса. И теперь достаточно перспективные результаты исследований в этой области широко используются Германией, Данией и даже Китаем для развития их внедренческих фирм и других предпринимательских структур, которые активно занимают лидирующие позиции в этом секторе рынка. В Германии, например, в отличие от Нидерландов, специальное законодательство стимулирует практическую проработку и применение возобновляемых источников энергии и инноваций в данной области путем предоставления определенных льгот для фирм, использующих ветряные и солнечные энергоресурсы. Но сейчас и китайцы стремительно проникают на немецкий рынок в данной сфере, в особенности в производство солнечных батарей с весьма низкими производственными издержками. То есть вложения Нидерландов в НИОКР и накопление ими технических знаний не сопровождались соответствующей политикой бизнеса, направленной на стимулирование технологического и организационного развития, и результаты этих вложений не были своевременно трансформированы в деятельность коммерческих компаний. Китай учел эти ошибки, и сейчас его центральное и местные правительства следуют более разумной тактике и стратегии. Разработка и внедрение использования возобновляемых источников в этой стране активно проводится предпринимателями при мощной поддержке правительств. Здесь работают различные методы стимулирования, даже такие простые, как гарантированная покупка солнечных панелей для правительственных зданий. В весьма короткое время китайские компании по производству солнечных батарей стали крупными игроками на мировом рынке этой продукции. Понадобилось всего 10 лет, чтобы стать лидерами данного рынка. Базой для этого стало активное развитие различных форм предпринимательства, совмещенное с разумной политикой государства, что дало возможность использовать их экономические преимущества на базе существенного снижения издержек и роста международного сотрудничества. Причем они обеспечили небольшой, но довольно стабильный рост зарплаты и других доходов для своих рабочих, что позитивно отразилось на общественном благополучии. Они избрали социально-экономическую устойчивость своей страны как главный критерий бизнеса. То есть общественные интересы здесь являются преобладающими над частными, хотя предпринимательство в этой стране поддерживается самыми прогрессивными методами, что достигается путем разработки и использования такой бизнес-модели стратегических инноваций, которая совмещает в себе и частную инициативу, и разумную государственную поддержку. Их пример показывает, что сейчас наступает время поместить устойчивость социально-экономического развития в центр любого бизнеса и правительственной политики, тактик и инновационных стра-

тегий. В следующем разделе приводится всего лишь один пример подобного подхода к решению трансграничных региональных проблем из множества других примеров стратегического регулирования инновационных процессов в отдельных отраслях, промышленных кластерах, частных компаниях различного уровня, т. е. другие случаи из консультационной практики компании Unnovate по реализации ранее изложенной концепции стратегических инноваций и созданию на этой основе новой бизнес-модели.

### СОЗДАНИЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО РЕГИОНА

В течение нескольких десятилетий южная часть Нидерландов [3], а именно — провинция Лимбург (Province of Limburg), была стагнирующим экономическим регионом. Угледобывающая промышленность была традиционно опорой экономического развития Лимбурга, но начиная с 1970 г. большинство предприятий угледобычи были закрыты из-за истощения ресурсной базы, что вызвало резкий рост безработицы. Регион никак не мог изменить тренд экономической стагнации. Исключением было только создание здесь химической компании DSM, которая могла развиваться на ресурсной базе бывших угольных разработок. В данном случае DSM сфокусировалась на массовом производстве простейшей химической продукции с большим потребительским спросом, но со сравнительно низкими ценами, что дало ей возможность получать довольно высокую добавленную стоимость и вступить в конкуренцию с европейскими производителями. Далее, до 2000 г. корпоративная стратегия компании была нацелена на повышение уровня специализации производства на выпуске жизненно необходимой продукции для населения. Эта стратегия ориентировалась на решение в основном ряда социальных задач: производство безопасной, качественной, но недорогой продукции для населения, имеющей также высокие экологические характеристики, отходы которой легко подвергались переработке; ориентация на расширение количества рабочих мест, что отражалось на росте благосостояния в регионе; и в конечном итоге — выход на конкурентные позиции в данном секторе рынка в европейском масштабе. В последнее время аффилированные с данной компанией фирмы начали реализацию пилотного проекта по производству «зеленого пластика», которое базируется на использовании биомассы в этом регионе взамен производств, действующих на основе нефтяных ресурсов.

За пределами химической индустрии Лимбург также старался развивать свою традиционную специализацию — мануфактурную. Но все это не могло решить проблем региона кардинально, пока в регионе серьезно не «повернулись лицом» к развитию международной кооперации, в частности, трансграничного сотрудничества: ведь этот регион имел соседей — членов

Европейского союза, таких как Бельгия и Германия. Близко к границе с Лимбургом находились весьма развитые и в исследовательском, и в коммерческом плане регионы и города этих стран. Эти регионы имели множество инновационных кластеров, развивающихся при их университетах и в специализированных бизнес-центрах. Однако, несмотря на это, трансграничная кооперация между близкими регионами Нидерландов, Бельгии и Германии была на очень низком уровне. В целом эта межграничная зона по сравнению с другими межрегиональными зонами обладала очень высоким технологическим потенциалом в ряде индустриальных секторов, но этот потенциал не реализовывался ни в коммерции, ни в развитии малых и средних предпринимательских внедренческих компаний и в целом сдерживал всех вместе от получения дополнительных доходов.

Развитие активных межрегиональных связей сдерживалось еще и некими ложнопатриотическими барьерами, которые мешали экономическому развитию этой зоны и серьезному росту благосостояния ее населения. Учитывая все это, правительства пограничных регионов все-таки добились определенной свободы в межграничной кооперации и начали развивать довольно тесно согласованные с возможностями и ресурсами друг друга следующие направления: химическая переработка и производство связанных с ней материалов, высокотехнологичные инженерные системы и медицинское оборудование. Конечно, определенная конкуренция между этими регионами остается, но она сводится скорее к конкуренции отдельных фирм и корпораций в борьбе за рынки сбыта, за рост производства и числа рабочих мест в регионах. Это совершенно нормально. Но все-таки для более «гладких» процессов в этом плане и для дальнейшего стимулирования межграничной кооперации местные правительства всех регионов в 2008 г. создали так называемый «Европейский технологический лучший регион» (European Technological top Region — TTR-Elat) [2]. Была создана специальная рабочая группа по межграничной кооперации, которая включала в себя представителей следующих территорий: Нидерланды (Limburg and Eindhoven), Бельгия (Luik, Leuven, Hasselt) и Германия (Aachen in North Rhine Westphalia). Под научно-техническим руководством консультационной компании Ynnovate, об опыте работы которой здесь идет речь, этой группе было поручено разработать стратегический бизнес-план на базе использования наиболее передовых инновационных заделов. Этот бизнес-план, конечно, должен был отталкиваться от существующих производств в регионах, но в основном должен был ориентироваться на новые возможности, организации, финансовые и законодательные инициативы, институциональные изменения и т. д.

Если привязываться к схеме, которая изображена на рисунке 3, то новое стратегическое видение развития зоны TTR-Elat может быть отражено в окне под названием «Стратегические инновации. Новая бизнес-модель» как:

1) межграницная кооперация в инновациях, бизнесе и политике местных властей; 2) флаг-проекты специализации и место на соответствующих рынках; 3) согласованная информационно-статистическая система; 4) развитие постоянно действующей системы стратегического анализа и синтеза; 5) развитие всех форм бизнеса, в особенности — венчурно-внедренческих компаний; 6) «подстройка» институциональных правительственных структур под нужды бизнеса; 7) контроль за реализацией общественных целей развития, ростом благосостояния населения и экологической обстановкой. Революционный скачок в стратегии обеспечивался именно переходом на более высокий уровень разделения труда, ростом его эффективности, развитием различных элементов инфраструктуры, в первую очередь — инновационной и в целом новой пространственной организацией бизнеса и правительственного управления входящих в зону ТТР регионов. Это дало возможность преодолеть те тенденции, которые задавались существующими бизнес-моделями и были связаны только с некоторым «косметическим ремонтом» социально-экономического развития регионов без какой-либо гарантии выхода из сложившегося положения. В данном случае произошел «отрыв» от тех ограничивающих тенденций развития, которые детерминировались сложившимися бизнес-моделями, и появилась возможность преодолеть стагнационные процессы, которые в той или иной мере проявлялись в развитии каждой территории в отдельности.

Критическим здесь является то, что качественно меняется роль правительственных структур в инновационном обновлении бизнеса. В общем, эта роль может или увеличиваться, или уменьшаться. В понимании западной либеральной бизнес-идеологии, как известно, уменьшение роли государства в бизнесе приветствуется, т. к. это приводит к большей свободе предпринимательства. Но, как показывает опыт межгосударственного управления в Европейском союзе, сокращение роли правительственных структур в такой тонкой области, как «производство инноваций», в особенности — стратегических, связанных с фундаментальной наукой, приводит к весьма тяжелым последствиям и для всех стран, и для их регионов. Поэтому, что касается инновационной политики, здесь должна существовать очень чувствительная граница между усилением и снижением роли государства. То есть оба эти способа должны использоваться в равной мере, в зависимости от содержания и направленности, а также периода инновационных преобразований.

Известная Лиссабонская стратегия, принятая в 2000 г., по которой Европейский союз должен стать наиболее конкурентоспособным регионом в мире, определяет, что страны этого союза должны инвестировать не менее 3% ВВП в НИОКР, что недостаточно на данном этапе развития постиндустриального общества и его перехода к «экономике знаний». Это показывает, насколько желаемое расходится с действительным и как трудно в жизни совместить возрастающую и уменьшающуюся роль государства. Только «сшитые на заказ»,

т. е. адаптированные к конкретному субъекту решения могут здесь помочь отдельному индивидуальному сектору, специализированному кластеру и региону в целом. Но, несмотря на известные трудности, это делается «шаг за шагом». В Европе это, например, занимает довольно длительное время, требует всестороннего обсуждения и преодоления некоторого сопротивления даже для реализации довольно простых инвестиционно-стратегических решений. Здесь нет готовых универсальных подходов и инструментов для каждого субъекта, есть только некая методологическая и методическая канва, и каждый раз приходится практически проходить путь от изучения первичных процессов и явлений до выработки действительно реальных практических предложений.

Данный пример участия компании Ynnovate в разработке инновационной стратегии для трансграничной кооперации между регионами Нидерландов, Бельгии и Германии приведен здесь потому, что этот опыт, конкретный инструментарий разработки и механизмы реализации данного инновационного бизнес-плана могут быть использованы для территорий российского Дальнего Востока в подготовке совместных программ развития, прежде всего, с северными провинциями Китая.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Страны мирового сообщества, регионы, города, производственные сектора, кластеры специализированных организаций, частные фирмы, компании и корпорации и индивидуальные предприниматели — все они зависят от естественных и искусственных изменений в природной среде и экологии, в демографии, от экономических условий и законов, новых технологий, вновь возникающих социальных процессов и норм, их регулирующих, и т. д. Представляется, что в данном случае единственным путем для правительственных и корпоративных лидеров дать адекватный ответ на эти вызовы — это путь скрупулезной разработки согласованных между собой уникальных бизнес-моделей на базе применения инструментария стратегических инноваций, конечно же, в комбинации с разумной государственной поддержкой. Только таким образом можно обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие рассматриваемого хозяйствующего субъекта на определенном этапе времени, обеспечивая при этом постоянный мониторинг реализации плановых процессов, а затем прилагая новые усилия для разработки его бизнес-планов для следующих этапов развития<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Здесь не раскрывается более детально инструментарий компании Ynnovate по подготовке бизнес-планов по стратегическим инновациям и обеспечению устойчивого роста тех или других хозяйствующих субъектов, т. к. эти подходы и механизмы являются интеллектуальной собственностью компании.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. A new era in sustainable development / International Institute for Environment and Development (IIED). 2007. 4 с.
2. Communiqué van Luik. 2008. № 3. November.
3. *Segrave A. J.* Techneau report on trends in the Netherlands. Report Techneu D 1.1.14 (European Commission, Sixth Framework Programme, Sustainable Development, Global Change and Ecosystems Thematic Priority Item, contract number 018320), 2006.
4. *Someren T. C. R. van.* Emulation and Organizational Change // Entrepreneurship, Technological Innovation, and Economic Growth / ed. M. Perlman, & F.M. Scherer, The Univ. of Michigan Press, Ann Arbor, Michigan, 1991.
5. *Someren T. C. R. van.* Innovatie, Emulatie en Tijd. De rol van de organisatorische vernieuwingen in het economische proces / Tinbergen Institute. Research Series. No. 9, Thesis Publishers, 2005. 245 p.
6. *Someren T. C. R. van.* Strategische Innovationen. So machen Sie Ihr Unternehmen einzigartig. Gabler Verlag, Wiesbaden, Germany, 2005.
7. *Someren T. C. R. van.* Sustainable Environmental Management: A Market Approach. Report for European Green Table, KPMG Consulting, 1992.

Перевод с английского Б. Х. Краснопольского<sup>1</sup>

## КОММЕНТАРИЙ ПЕРЕВОДЧИКА

Автора данного комментария связывают многие годы совместной деятельности с проф. Тако С. Р. ван Сомереном в составе Межрегиональной рабочей группы по природопользованию (Multi-State Working Group on Environmental Performance — MSWG), штаб-квартира которой базируется в США. Тако ван Сомерен, являясь также владельцем компании *Ynnovate*, совмещал в своей работе в данной группе и научные, и прикладные функции, реализуя инструментарий своей компании для решения ряда стратегических проблем инновационной поддержки межрегиональной кооперации в США. Опыт этого специалиста и его компании, как представляется, вполне может быть использован для решения ряда задач активизации совместного экономического и инновационного развития на российском Дальнем Востоке в кооперации с приграничными территориями Китая, тем более что в течение последнего десятилетия проф. Тако ван Сомерен и его супруга — китайка по национальности и партнер по компании д-р Шухуа ван Сомерен-Ванг — усиленно развивают деятельность своей компании в китайских регионах, создав там три филиала — в Пекине, Шанхае и Нанкине.

В данном случае очень перспективным является то, как предварительно было оговорено с Тако ван Сомереном и его партнером возможное создание совместного российско-китайского филиала этой компании с представительствами в Хабаровске и Харбине — столице провинции Хэйлунцзян, тесно граничащей с российским Дальним Востоком. Конечно, дело далеко не только в каких-то организационных усилиях по созданию данного филиала, а в тех научно-прикладных разработках, которые этот филиал сможет проводить по стратегическому планированию и программированию в области инновационного развития и повышения социально-экономической

<sup>1</sup> © Краснопольский Б. Х., перевод с англ., 2011

устойчивости приграничной зоны в интересах как России, так и Китая, используя перспективные возможности построения этих взаимодействий, во-первых, по схеме дополняющих друг друга ресурсов по взаимосвязанной технологической цепочке, а во-вторых — по четкой обеспеченности этих экономических связей достаточными современными инновационными проработками, переводя подчас чисто сырьевые контакты на уровень глубокой переработки используемых ресурсов и получения при этом значительных дополнительных доходов.

Как представляется, в первую очередь научно-прикладные разработки этого филиала нужно направить на оценку возможностей совместного развития так называемой «инновационной инфраструктуры», под которой обычно понимается совокупность всех подсистем, обеспечивающих доступ к различным ресурсам (активам) и/или оказывающих те или иные услуги участникам инновационной деятельности. Обычно выделяются следующие виды (подсистемы) инновационной инфраструктуры:

- финансовая: различные типы фондов (бюджетные, венчурные, страховые, инвестиционные), а также другие финансовые институты, такие как, например, фондовый рынок, особенно в части высокотехнологичных компаний;
- производственно-технологическая (или материальная): технопарки, инновационно-технологические центры, бизнес-инкубаторы и т. п.;
- информационная: собственно базы данных и знаний и центры доступа, а также аналитические, статистические, информационные и т. п. центры (т. е. организации, оказывающие услуги);
- кадровая: образовательные учреждения по подготовке и переподготовке кадров в области научного и инновационного менеджмента, технологического аудита, маркетинга и т. д.;
- экспертно-консалтинговая: организации, занятые оказанием услуг по проблемам интеллектуальной собственности, стандартизации, сертификации, а также центры консалтинга, как общего, так и специализирующегося в отдельных сферах (финансов, инвестиций, маркетинга, управления и т. д.).

Естественно, что классификация видов инновационной инфраструктуры и роль ее составляющих существенно зависит от базовых характеристик самой инновационной системы, также от общей финансовой политики, проводимой государством в инновационной сфере. Последняя включает в себя весьма широкий спектр финансовых, бюджетных, налоговых инструментов поддержки и регулирования деятельности конкретных субъектов национальной и региональной инновационных систем. Но все дело в том, чтобы найти для каждого конкретного случая оптимальную комбинацию инфраструктурных составляющих, ориентированных на текущее обслуживание и постоянный мониторинг инновационного обновления той или другой хозяйственной системы и ее адаптацию к вновь возникающим как внутренним, так и внешним условиям развития.

В данном коротком комментарии нет возможности более детально характеризовать те возможности и преимущества, которые может получить каждый хозяйствующий субъект от детально проработанных инновационных стратегий и их влияния на рост устойчивости социально-экономического развития. Что касается трансграничной кооперации российского Дальнего Востока и северо-восточных территорий Китая, то в этом плане сейчас, как представляется, наступило время перехода от тех или других отдельных направлений сотрудничества, которые, конечно же, существуют, к включению максимально взаимосвязанной программы этой кооперации в систему более согласованной межгосударственной политики.

Авторы статьи и комментарий к ней готовы для любых дискуссий по поднятому вопросу, а также для реализации соответствующих программ и проектов, которые могут возникнуть в данной зоне.