

Интеграционная парадигма корпоративного роста: стратегии открытых инноваций¹

Кудина Марианна Валерьевна

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики инновационного развития, факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

E-mail: kudina@spa.msu.ru

SPIN-код РИНЦ: [5515-5825](#)

ORCID ID: [0000-0003-3923-515X](#)

Кузьмин Сергей Сергеевич

Кандидат технических наук, генеральный директор ООО «Сфера», Москва, РФ.

E-mail: sskuzmin@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: [9870-4072](#)

Аннотация

В настоящее время происходит процесс становления и развития новой парадигмы корпоративного роста — интеграционной. Анализ этого процесса посвящена данная статья. Авторы исходят из положения, что ядром интеграционной парадигмы, обеспечивающим быстрый рост ее популярности, выступают открытые инновации, соответственно, задача исследования — выявить условия для эффективного использования компаниями возможностей роста на основе восприятия и адаптации открытых инноваций. В зависимости от широты охвата используемых источников открытых инноваций и уровня их концентрации, интенсивности, с которой черпаются знания из внешних источников, выделяются четыре стратегии использования открытых инноваций: рыночная, партнерская, сетевая и стратегия, основывающаяся на краудсорсинге. Правильно выбранный тип стратегии обеспечивает более высокую эффективность использования открытых инноваций для корпоративного роста. Потенциальное разнообразие способов использования открытых инноваций позволяет выделить различные типы стратегий, которые различаются по двум параметрам: широте охвата источников открытых инноваций и степени концентрации на том или ином источнике. Широта охвата проявляется в значительном количестве используемых источников и их большом многообразии по типу, размеру, уровню известности, респектабельности, легкости или сложности извлечения знаний и т.д. Степень концентрации определяется интенсивностью использования источника знаний. Она обратно пропорциональна количеству внешних партнеров, интегрированных в инновационную деятельность компании. Высокий уровень концентрации предполагает глубокую интеграцию в инновационной деятельности с одним или небольшим количеством внешних партнеров. При использовании сетевой стратегии компания становится частью крупной инновационной экосистемы, состоящей из отдельных лиц, групп и других организаций. Эта экосистема и является источником знаний и технологий.

Ключевые слова

Открытые инновации, популяционно-экологическая теория фирмы, организационная ниша, адаптация, стратегия фирмы, парадигма корпоративного роста.

The Integration Paradigm of Corporate Growth: Open Innovation Strategies²

Marianna V. Kudina

DSc (Economics), Professor, Head of Department of Economics of Innovative Development, School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

E-mail: kudina@spa.msu.ru

ORCID ID: [0000-0003-3923-515X](#)

Sergey S. Kuzmin

PhD, CEO of the LLC "Sphere", Moscow, Russian Federation.

E-mail: sskuzmin@gmail.com

Abstract

Currently, integration as the process of formation and development of the corporate growth paradigm is taking place. This article is devoted to the analysis of this process. The authors proceed from the premise that the core of the integration paradigm which ensures the rapid growth of its use is open innovation, respectively, the task is to define the conditions for effective use of growth opportunities based on the adaptation of open innovations. Depending on the breadth of coverage of open innovation sources and the level of their concentration, the intensity with which knowledge is drawn from external sources, there are four strategies for using open innovation: market, partnership, network and a strategy based on crowdsourcing. The right type of strategy provides a better leverage of open innovation for corporate growth. The potential variety of ways to use open innovation makes it possible to single out different types of strategies that differ in two parameters: the breadth of coverage of open innovation sources and the degree of concentration on one or another source. The breadth of coverage is manifested in a significant number of sources and their wide variety by type, size, level of fame, respectability, ease or difficulty of extracting knowledge, etc. The degree of concentration is determined by the intensity of the use of knowledge source. It is inversely proportional to the number of external partners integrated

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07449.

² The reported study was funded by RFBR, project number 19-29-07449.

into the company's innovation activities. A high level of concentration presupposes deep integration in innovation activities with one or a small number of external partners. With a networked strategy, the company becomes part of a large innovation ecosystem of individuals, groups, and other organizations. This ecosystem is the source of knowledge and technology.

Keywords

Open innovation, population-ecological theory of the company, organizational niche, adaptation, firm strategy, corporate growth paradigm.

Введение

Изучение особенностей теоретического осмысления механизмов и закономерностей корпоративного роста позволяют дифференцировать и классифицировать теории, концепции и подходы к описанию роста на базе методологии парадигм, успешно используемой в методологических исследованиях в разных областях науки. Эта методология, основы которой были заложены Т. Куном, а впоследствии существенно развиты И. Лакатосом, С. Тулминым и рядом других исследователей, позволяет логически реконструировать историю возникновения и развития теоретических подходов к осмыслению корпоративного роста посредством выделения парадигм, то есть групп теорий, объединенных общими философско-мировоззренческими и методологическими основаниями, общим пониманием сущности исследуемого объекта, конвенционально признаваемой научным сообществом, определяющей проблемное поле и задающей ориентиры для исследований.

На базе этих положений нами были выявлены три парадигмы корпоративного роста: каузальная парадигма, парадигма результатов роста и процессная парадигма [Кудина, Кузьмин 2014; Кудина, Кузьмин 2015; Кузьмин 2018; Кудина, Кузьмин 2021]. Все три парадигмы представляют корпоративный рост как процесс, базирующийся на собственных ресурсах, возможностях и компетенциях фирмы и подчиненный некоторым общим «правилам», выявление и уточнение которых составляет цель и признаваемые научным сообществом результаты исследований.

Другой взгляд на проблему роста базируется на перспективах внешнего роста, то есть роста за счет причин, находящихся вне фирмы. Наиболее распространенные и хорошо исследованные случаи связаны с формированием разного рода межфирменных объединений: альянсов, холдингов, партнерств, создания новых компаний на основе двух или большего числа предшественников. Теоретические исследования, модели, концепции, вскрывающие механизмы подобного рода использования внешних ресурсов для роста, составляют интеграционную парадигму корпоративного роста.

В рамках концепции внешнего роста внимание исследователей смещается на проблемы взаимоотношений организации с элементами ее окружения, внешней среды. В таком случае успех внешнего роста зависит от способности организации использовать возможности, предоставляемые внешней средой, и избегать продуцируемых ею же угроз. Если организация справляется с этими задачами успешно, ее можно определить как адаптированную к среде существования или к занимаемой ей экологической нише. Оценка путей адаптации и ее уровня является предметом исследования новой дисциплины в менеджменте — адаптивного менеджмента [Rist et al. 2013; Allen, Gunderson 2011]. Эта дисциплина позволяет сформулировать базисные принципы, лежащие в основании интеграционной парадигмы: интеграционные процессы являются ответом на вызовы и возможности внешней среды, а их успех (эффективность) определяется возрастанием степени адаптации организации к условиям существования, определяемым ее экологической нишей.

Анализ условий организационной адаптации составляет существенную часть теорий и концепций интеграционной парадигмы роста. Такой анализ проводится на базе популяционно-экологического подхода в экономической теории, основы которого были заложены М. Ханнаном и Дж. Фриманом, определившими, что механизм адаптации обеспечивается тем, что «менеджеры или доминирующие коалиции, внимательно изучают релевантную внешнюю среду организации на предмет ее возможностей и угроз, формулируют стратегические реакции и подстраивают соответствующим образом организационную структуру» [Ханнан, Фриман 2010, 416]. Они также пришли к выводу, что адаптация протекает наиболее успешно при централизованном принятии решений и авторитарной структуре управления, обеспечивающей иерархию власти и контроля. Именно при таких условиях менеджеры имеют лучшие возможности защитить свои организации от агрессивных, деструктивных факторов внешней среды.

Эволюция организационных популяций предполагает плавные, постепенные, «эволюционные» изменения, наносящие минимальный ущерб сложившемуся организационному порядку. Эти изменения можно по аналогии с миром живого назвать «организационными мутациями», причем полезными, то есть способствующими росту «мутации», они будут поддержаны естественным отбором, распространятся в «организационной популяции» и обеспечат рост ее адаптации до уровня, обеспечивающего восстановление динамического равновесия с изменившейся средой обитания. Если это требование не выполняется, то есть «мутации» носят революционный, радикальный характер, высока вероятность уменьшения уровня адаптации к параметрам «организационной ниши» и, соответственно, меньшей приспособленности организации к среде своего существования.

За этим общим тезисом могут скрываться вполне обыденные вещи. Например, ошибки в выборе стратегии, слишком быстрое, революционное внедрение инноваций могут привести к тому, что ресурсы организации быстро истощатся, а ее конкурентоспособность понизится, чем немедленно воспользуются конкуренты. Далее включается механизм положительной обратной связи, ведущий ко все большему ослаблению положения компании на конкурентном рынке. Для того, чтобы изменить эту тенденцию, восстановить приемлемый уровень адаптации, требуются все большие и большие усилия и ресурсы. Лишь немногие фирмы обладают такими ресурсами и необходимым управленческим потенциалом, да и то не всегда. Поэтому большинство фирм, особенно действующих в условиях быстрых изменений параметров занимаемых ими «экологических ниш», выбирают путь внешнего роста через инновационные изменения, базирующиеся на сотрудничестве с компаниями, университетами, другими организациями, частными лицами, которые обладают нужными фирме знаниями, на базе которых можно добиться инновационных прорывов.

Благоприятные условия для такого сотрудничества создаются все ускоряющимся прогрессом в области информационных и сетевых технологий, упрощающих и удешевляющих распространение знаний, обеспечивающих широкие и высокоскоростные коммуникации и координацию расходов, позволяющих находить доступ к знаниям, накопленным во всем мире.

Для реализации этих новых возможностей необходимо обеспечить максимально широкий, «планетарный» доступ к разным аспектам интересующих компании знаниям, к вариантам решения проблем, с которыми они сталкиваются. Способствует этому возникновение механизмов трансляции инноваций, их передачи через национальные, отраслевые и организационные границы, что происходит во многом спонтанно, путем самоорганизации и появления надорганизационных структур. Этот процесс получил наименование «открытые инновации» (ОИ) и привел к революционным изменениям в механизмах развития, эволюции организаций, что позволяет

определить мейнстрим, основную, главную тенденцию развития интеграционной парадигмы корпоративного роста — исследование роста, основанного на постоянной подпитке компании необходимой для этого информацией, поступающей из сетей ее связей и взаимодействий с внешними акторами: другими компаниями, организациями, стейкхолдерами, органами государственного управления и даже отдельными гражданами. Таким образом, теория и методология ОИ являются наиболее значимыми, перспективными и многообещающими как в теоретическом, так и практическом плане составляющими интеграционной парадигмы корпоративного роста.

Многочисленные публикации последних двух десятилетий позволяют выявить две главные проблемные области концепции ОИ. Первая из них предполагает обсуждение различных аспектов использования ОИ в качестве фактора, инструмента роста фирмы, вторая — выбор стратегии, то есть видов ОИ и способов их использования для достижения целей роста. Однако, прежде чем непосредственно обратиться к рассмотрению проблемы выбора стратегий использования ОИ для корпоративного роста, рассмотрим определения ОИ и на этой основе сделаем некоторые обобщения относительно содержания этого понятия.

Открытые инновации: определения и содержание понятия

В последнее десятилетие концепция использования ОИ для корпоративного роста широко обсуждается в научном сообществе [Гине, Майсснер 2012, Садыханова 2015]. Существуют многочисленные примеры из отечественной и зарубежной практики, свидетельствующие об успешности их применения для роста и развития компаний. Показательна в этом отношении работа ежегодно собирающегося Сколковского форума по ОИ, который посвящен как анализу, так и представлению в форме практических рекомендаций достижений в этой области³.

Несмотря на подобные мероприятия по популяризации и продвижению методологии ОИ, следует отметить, что в настоящее время не существует полной ясности относительно содержания этого понятия, хотя сформулированные разными авторами определения имеют ряд общих черт. Некоторые из таких определений приведены в качестве иллюстрации в Таблице 1.

Таблица 1. Некоторые определения ОИ⁴

Источник	Определение ОИ
[Chesbrough 2003, 1]	Открытые инновации — это использование целевых потоков знаний для ускорения внутренних инноваций и расширения рынков для внешнего использования инноваций. Данная парадигма предполагает, что фирмы могут и должны использовать внешние идеи и внутренние идеи, а также внутренние и внешние пути выхода на рынок, чтобы продвигать свои технологии.
[Gassmann, Enkel 2004, 2]	Открытые инновации означают, что компания должна открыть свои границы, обеспечить поток ценного знания извне для того, чтобы создать возможности для сотрудничества в области инновационных процессов с партнерами, клиентами и/или поставщиками. Они также включает в себя использование IP-технологий для того, чтобы вывести новый продукт на рынок быстрее, чем конкуренты.
[Dittrich, Duysters 2007, 512]	Открытые инновации характерны для открытых систем. Фирма является открытой системой, поскольку ее границы являются проницаемыми для идей и технологий, необходимых для разработки продукта.
[Perkmann, Walsh 2007, 259]	Инновации могут рассматриваться как открытые, поскольку исходят из распределенных межорганизационных сетей, а не от отдельных компаний.
[Terwiesch, Xu 2008, 1529]	Стремительно растет число инновационных процессов, которые полагаются на внешний мир; чтобы обеспечить компанию возможностями, выберите лучший из вариантов для дальнейшего развития. Такой подход часто называют «открытые инновации».

³ См., напр.: Московский международный форум инновационного развития 2020. 19–21 октября 2020 // Нефтегазовая вертикаль [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ngv.ru/ic/moskovskiy-mezhdunarodnyy-forum-otkrytye-innovatsii-2020/> (дата обращения: 14.08.2021).

⁴ Составлено авторами.

[Иода 2011, 97]	ОИ — опора на внешних участников как источники идей, так и как средства коммерциализации идей.
[Гине, Майсснер 2012, 27]	Открытые инновации — следствие объединения компетенций различных игроков как в пределах цепочки создания стоимости, так и вне ее, что оказывает серьезное влияние на отношения науки с промышленностью и политику в этой области.
[Saebi, Foss 2015, 202]	Открытые инновации предполагают использование внешних по отношению к компании инноваций для решения задач развития и модернизации используемых технологий и освоения новых, что в конечном итоге должно обеспечить развитие, рост фирмы.
[Садыханова 2015, 134]	Открытые инновации — пересмотр внутренних процессов управления НИОКР в сторону их открытости, диффузии технологий на основе взаимного сотрудничества университетов, национальных лабораторий, стартап-компаний, поставщиков, потребителей, отраслевых консорциумов.
[Курчиева, Хворостов 2016, 3]	Открытые инновации — свободное и добровольное заинтересованное взаимодействие многих независимых участников (как отдельных людей, так и организаций) в условиях высококонкурентной и динамично глобализующейся рыночной среды.
[West 2018, 1157]	Открытые инновации — это то, как организация использует потоки знаний, которые выходят границы компании для повышения успешности деятельности организации. Эти потоки могут быть входящими и/или исходящими от внешних партнеров, которые могут быть организациями, частными лицами или сетями и мотивированы денежными или другими льготами.
[Тромпенаарс, Куберг 2019, 110]	Открытые инновации — приобретение компаниями процессов и изобретений либо лицензий на их использование у других компаний и вывод за пределы фирмы внутренних изобретений, которые не используются (например, с помощью лицензирования, а также совместных или дочерних предприятий).

Можно выделить общие признаки приведенных в Таблице 1 определений, характерные для понятия ОИ и являющиеся важными для понимания его сущности.

Во-первых, ОИ рассматриваются как потоки знаний двух типов: входящие и исходящие. Если входящие потоки оцениваются и определяются с точки зрения использования их инновационного потенциала внутри организации, то исходящие — за ее пределами.

Во-вторых, исследователи согласны с тем, что условием эффективного использования ОИ является наличие проницаемости организационных границ, создание механизма аккумуляции и систематизации получаемой извне информации (технологий, знаний, данных и т.д.), что требует определенных усилий со стороны руководства компании и специфических навыков менеджмента.

В-третьих, среди существующих определений ОИ в той или иной мере присутствует требование наличия в организации механизма оценки валидности инноваций, возможности построения иерархии их ценности с точки зрения получаемых от их внедрения преимуществ, что Э. Хуизинг называет каркасом, «который охватывает, объединяет и интегрирует ряд уже существующих видов деятельности», добавляя при этом, что решающая роль в успехе этого процесса отводится оценке соотношения необходимых и наличных ресурсов компании для внедрения инноваций [Huizingh 2011, 3].

В-четвертых, определения позволяют относить к категории ОИ большое количество существенно различающихся процессов. Например, к ним относят различные методы сканирования внешней среды на предмет обнаружения интересующих фирму технологий, организацию краудсорсинга, конкурсов инноваций, создание совместных предприятий или поглощение внешних фирм с целью приобретения используемых ими технологий, создание альянсов в области НИОКР, членство в сетях для координации инновационной деятельности, финансирование исследований в университетских лабораториях и многое другое.

Важно обратить внимание на разнообразие в понимании атрибутов ОИ, приведенных в определениях, что порождает задачу их дифференцирования, отбора и выделения существенных для данной конкретной компании признаков и свойств и выделения разных видов ОИ, что, как мы увидим ниже, обуславливает существование различных инновационных стратегий компаний.

Стратегии корпоративного роста на основе ОИ

Организации могут получить доступ к внешним источникам знаний с помощью различных средств, относящихся как к совместной работе, так и к договорам с физическими и юридическими лицами, обладающими соответствующими знаниями. Они могут дополнить ими собственные НИОКР или непосредственно в готовом виде использовать их для достижения своих организационных целей. Таким образом, у компании есть выбор практик или технологий использования ОИ.

Потенциальное разнообразие способов использования ОИ позволяет выделить различные типы стратегий, которые различаются по двум параметрам: по широте охвата источников ОИ и степени концентрации на том или ином источнике.

Широта охвата проявляется в значительном количестве используемых источников и их большом многообразии по типу, размеру, уровню известности, респектабельности, легкости или сложности извлечения знаний и т.д. Примером максимальной широты охвата является краудсорсинг, предполагающий использование идей, знаний и технологий любых индивидов, групп, организаций, проявивших желание поучаствовать в этом процессе. А минимальная широта будет в случае, например, заключения договора с университетом на разработку конкретной технологии.

Степень концентрации определяется интенсивностью использования источника знаний. Она обратно пропорциональна количеству внешних партнеров, интегрированных в инновационную деятельность компании, то есть высокий уровень концентрации предполагает глубокую интеграцию в инновационной деятельности с одним или небольшим количеством внешних партнеров. Высокая степень концентрации характерна, например, для научно-технических альянсов или выполнения сложных, комплексных проектов на основе кооперации.

Если мы исходим из того, что стратегия использования ОИ — план и последовательность действий для достижения долгосрочных целей организации в области роста на основе инноваций, построение инновационной организации, то совокупность таких действий может быть представлена одним из четырех альтернативных вариантов. Эти варианты и являются базисными (то есть общими, по терминологии М.Портера «родовыми» [Портер 2005]) стратегиями использования ОИ. Эти стратегии схематически представлены на Рисунке 1, где они характеризуются посредством следующих действий:

- тип А: приобрести необходимые технологии на рынке — назовем ее «рыночная стратегия ОИ»;
- тип Б: получить необходимые технологии посредством организации краудсорсинга или внешнего «мозгового штурма» — «стратегия ОИ, основывающаяся на краудсорсинге»;
- тип В: вступить в сотрудничество с внешними источниками инноваций — «партнерская стратегия ОИ»;
- тип Г: стать частью сетевой структуры, члены которой на основании установленных регламентов (а часто и на основе неписаных правил) обмениваются важной технологической информацией — «сетевая стратегия ОИ».



Рисунок 1. Типология стратегий роста на ОИ⁵

Рассмотрим особенности этих четырех типов стратегий корпоративного роста на основе использования технологий ОИ.

1. Тип А. Рыночная стратегия ОИ (низкая концентрация/малая широта охвата). В рыночных условиях типичная внешняя стратегия роста на базе инноваций — это процесс приобретения на рынке технологий, лицензий, ноу-хау — всего того, что обеспечивает вклад в инновационное развитие фирмы. Эта стратегия характеризуется незначительной широтой охвата источников информации об инновациях (чаще всего используются один-два наиболее легкодоступных источника, например хорошо известная в отрасли фирма, продающая новейшее высокопроизводительное оборудование) и низкой концентрацией, то есть незначительной степенью «погруженности» источников инноваций в инновационные проблемы компании. На практике это выглядит как приобретение всех необходимых знаний, инновационных решений и технологий у фирмы-разработчика, что обеспечивает высокую скорость решения проблем компании. Типичным проявлением такой стратегии является приобретение малых предприятий, являющихся инновационными стартапами, со всеми их технологическими наработками. Таким образом, компании приобретают на рынке готовое решение проблемы, новую технологию или продукт одновременно с приобретением инновационного малого предприятия. Примеры такой стратегии многообразны. Так, корпорация Procter&Gamble приобрела в 1987 г. инновационную фирму SpinBrush, которая изобрела электрическую зубную щетку нового поколения. Это приобретение положило основу одной из самых успешных продуктовых линеек корпорации. Другой пример — приобретение технологии Skype компанией Microsoft для усиления ее позиций в области коммуникаций [Dodgson et al. 2006]. В качестве примера можно также привести, вслед за Б. Эбергсбергером с соавторами, аутсорсинг НИОКР, используемый корпорацией Dell [Ebersberger et al. 2012]. Этот метод также широко используется компаниями, работающими в фармацевтической промышленности [Chesbrough, Crowther 2006].

⁵ Составлено авторами.

2. Тип Б. Стратегия ОИ, основывающаяся на краудсорсинге (низкая концентрация/большая широта охвата). Краудсорсинг — это акт аутсорсинга по отношению к «толпе» — случайному, хаотичному собранию лиц, групп людей, проявляющих интерес к обсуждению инновационной проблемы, а не к конкретному агенту рыночных отношений, как в случае стратегии инноваций, основывающихся на рынке (обзор эволюции принципов краудсорсинга можно найти в [Ghezzi et al. 2017]). Базисный принцип краудсорсинга состоит в том, что коллективный разум большой, формально не организованной группы людей обладает существенными преимуществами по отношению к разуму индивидов или даже небольших профессиональных групп людей как в плане разнообразия идей, так и объема знания. При разработке стратегии ОИ, базирующейся на краудсорсинге, следует иметь в виду наличие различающихся в ряде важных характеристик типов краудсорсинга, каждый из которых требует модификации инновационного поведения фирмы. Пояснить это можно на базе классификации, предложенной Р. Хопкинсом, где описываются характеристики его четырех типов [Hopkins 2014]:

- «коллективный разум». Это широко используемый тип краудсорсинга, основывающийся на опросе мнения большого количества людей относительно проблемы, требующей инновационного решения. При этом создаются условия, чтобы любой желающий мог принять участие в обсуждении путей решения проблемы. Для этого могут использоваться такие простые средства, как «ящик предложений» для сотрудников компании, специально созданный для этой цели чат или более сложные «всемирные» мозговые штурмы с использованием интернета, что практикует, в частности, корпорация IBM [Jefferson 2020];
- «коллективное творчество». Этот тип краудсорсинга предполагает создание «толпы» из клиентов, поставщиков, подрядчиков и других стейкхолдеров компании. Организация обращается к ним, чтобы услышать мнение относительно желательных характеристик нового продукта. Формы его разнообразны: опросы (в том числе через электронные анкеты), интервью, телеконференции, совместные совещания для обсуждения отдельных этапов инновационного процесса. В качестве стимулирования активности участников им можно пообещать подряды для выполнения отдельных заданий в рамках решения инновационных проблем или премии за наиболее удачные предложения. В качестве примеров «коллективного творчества» И. Кристенсен и Ч. Карлсон приводят инновационную деятельность компаний Amazon Mechanical Turk, iStockphoto, Threadless, Schick, где участники, продемонстрировавшие свой профессионализм, получали возможность выполнять работы в рамках больших инновационных проектов [Christensen, Karlsson 2018];
- «народное голосование». Этот тип краудсорсинга основывается на опросе большого количества людей, осуществляющих выбор между альтернативными вариантами инновационных решений. Чаще всего такое голосование проводится на сайте компании и предполагает финансовое и иное стимулирование участников, приведших наиболее ценные аргументы в пользу того или иного решения. В нем могут участвовать как профессионалы, так и дилетанты, поэтому этот тип краудсорсинга хорошо сочетается с коллективным разумом и коллективным творчеством. Народное голосование может использоваться как метод прогнозирования, например, продаж нового продукта, когда «совокупная интуиция» большого количества людей нередко приводит к полезным для принятия инновационных решений выводам;

— краудфандинг. Метод, предполагающий использование «толпы» с целью привлечения средств для реализации инновационных проектов с помощью специально созданных для этой цели интернет-площадок, призванных собирать средства для инноваций. Высоко оценивая потенциал метода для решения организационных проблем на инновационной основе, В.Роуз характеризует его как «революционное изменение, которое находится только в самом начале своего пути» [Rouzé 2019, 29]. Разумеется, речь идет прежде всего об общественно значимых социальных проблемах, требующих решений: от экологических проектов до помощи инвалидам. Краудфандинг, таким образом, становится формой благотворительной деятельности, поддерживающей инновационные решения традиционных социальных проблем. Однако для его успешного осуществления от организаторов требуется наличие навыков проведения рекламных компаний и создания привлекательной для потенциальных участников медийной среды.

3. Тип В. Партнерская стратегия ОИ (высокая концентрация/малая широта охвата). В инновационной стратегии, построенной на партнерстве, компания заключает соглашения о сотрудничестве с несколькими «наукоемкими» партнерами, такими как университеты, научно-исследовательские институты, лаборатории и центры, организации, специализирующиеся на НИОКР. Включение внешних партнеров в инновационные процессы фирмы обеспечивает их тесное и частое взаимодействие с подразделениями, ответственными за инновации, способствует развитию взаимного доверия, что облегчает передачу неявных, неформализованных знаний в организацию.

4. Тип Г. Сетевая стратегия ОИ (высокая концентрация/большая широта охвата). Этот тип часто реализуется в рамках совместной инновационной стратегии двух и более компаний. Он предполагает глубокую интеграцию с внешними партнерами для обеспечения эффективного совместного развития на инновационной основе и распространения знаний среди участников сети. Так как инновационные знания широко распространяются за пределами организационных границ компаний, входящих в альянс, каждая из них имеет возможность реализовывать собственную сетевую стратегию для привлечения и поддержания отношений со своими внешними партнерами. Компания становится частью крупной инновационной экосистемы, состоящей из отдельных лиц, групп и других организаций [Granstrand, Holgersson 2020]. Именно эта экосистема является источником знаний и технологий — в этом отличие сетевой стратегии от стратегий инноваций, основывающихся на рынке и краудсорсинге, где источники знаний также находятся во внешней среде. Это отличие накладывает на компанию ограничение: она имеет возможность делать выбор относительно источников знаний в ограниченном пространстве экосистемы, к которой она принадлежит.

Заключение

Представленная выше система ОИ составляет методологическую основу интеграционной парадигмы. Это означает, что парадигма начинает выполнять свою главную функцию: очерчивать перед исследователями круг задач и проблем, которые обладают концептуальной ценностью, развивают и обогащают парадигму через выдвигание новых гипотез в области механизмов организационного адаптациогенеза посредством внедрения инноваций, исследования вновь возникающих вследствие этого процесса организационных ниш и особенностей конкурентной борьбы компаний внутри таких ниш.

Этот процесс не носит линейный характер: большее число внедренных инноваций автоматически не обеспечивает достижения конкурентного преимущества. Успех решающим образом зависит от правильного выбора стратегии развития на основе ОИ. Но и этого недостаточно: в современных условиях, когда параметры внешней среды (организационной ниши) меняются быстро, для успешного внедрения ОИ требуется создание такой совокупности организационных процессов, которые создавали бы оптимальные условия для быстрых изменений принятых стратегических решений, которые в изменившейся нише могут быстро терять способность повышения организационной адаптации. Для этого необходимо особое внимание уделить исследованию значения организационных бизнес-моделей, способствующих (или препятствующих) успешному внедрению стратегий ОИ, что будет сделано в последующей статье.

Список литературы:

- Гине Ж., Майсснер Д. Открытые инновации: эффекты для корпоративных стратегий, государственной политики и международного «перетока» исследований и разработок // Форсайт. 2012. Т. 6. № 1. С. 26–37. DOI: <https://doi.org/10.17323/1995-459x.2012.1.26.36>.
- Иода Е.В. О концепции открытых инноваций // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 8. С. 96–101.
- Кудина М.В., Кузьмин С.С. Парадигмы корпоративного роста // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 47. С. 80–103.
- Кудина М.В., Кузьмин С.С. Развитие парадигм корпоративного роста // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 66–89. DOI: 10.24411/2070-1381-2015-00004.
- Кудина М.В., Кузьмин С.С. Структура парадигм корпоративного роста // Вестник НГУЭУ. 2021. № 2. С. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2021-2-008-021>.
- Кузьмин С.С. Парадигмы корпоративного роста. М.: Инфра-М, 2018.
- Курчеева Г.И., Хворостов В.А. Открытые инновации как фактор развития современного технологического уклада // Наукоедение. 2016. Т. 8. № 4. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/19EVN416.pdf>.
- Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- Садыханова Г.А. Теоретические основы концепции открытых инноваций // Вестник КазНУ. Серия экономическая. 2015. № 6 (112). С. 133–137.
- Тромпенаарс Ф., Куберг П. Сто ключевых моделей и концепций управления. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
- Ханнан М., Фриман Дж. Экология организационных популяций // Теория организации / под ред. Т.Н. Клёминой. М.: Высшая школа менеджмента, 2010. С. 416–459.
- Allen C., Gunderson L. Pathology and Failure in the Design and Implementation of Adaptive Management // Journal of Environmental Management. 2011. Vol. 92. P. 1379–1384. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.10.063>.
- Chesbrough H. Open Innovation. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003.
- Chesbrough H., Crowther A. Beyond High-Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries // R&D Management. 2006. Vol. 36. Is. 3. P. 229–236. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>.
- Christensen I., Karlsson Ch. Open Innovation and the Effects of Crowdsourcing // Journal of Innovation & Knowledge. 2018. Vol. 4. Is. 4. P. 240–247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.008>.

- Dittrich K., Duysters G. Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony // *Journal of Product Innovation Management*. 2007. Vol. 24. Is. 6. P. 510–521. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00268.x>.
- Dodgson M., Gann D., Salter A. The Role of Technology in the Shift towards Open Innovation: The Case of Procter & Gamble // *R&D Management*. 2006. Vol. 36. Is. 3. P. 333–346. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x>.
- Ebersberger B., Bloch C., Herstadt, S., van de Velde E. Open Innovation Practices and Their Performance Effect on Innovation Performance // *International Journal of Innovation and Technology Management*. 2012. Vol. 9. Is. 6. DOI: <https://doi.org/10.1142/S021987701250040X>.
- Gassmann O., Enkel E. Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes // *R&D Management Conference (RADMA)*, Lissabon, 7 July 2004. URL: [https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann Enkel.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann%20Enkel.pdf).
- Ghezzi A., Gabelloni D., Martini A., Natalicchio A. Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research // *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 20. Is. 2. P. 343–363. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12135>.
- Granstrand O., Holgersson V. Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition // *Technovation*. 2020. Vol. 90–91. Is. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
- Hopkins R. What Is Crowdsourcing? // *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing* / ed. by H. Sloane. London: Kogan Page, 2014. P. 15–21.
- Huizingh E. Open Innovation: State of the Art and Future Perspective // *Technovation*. 2011. Vol. 31. Is. 1. P. 2–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>.
- Jefferson B. *Digitize and Punish: Racial Criminalization in the Digital Age*. Saint Paul: University of Minnesota Press, 2020.
- Perkmann M., Walsh K. University-Industry Relationships and Open Innovation: Towards a Research Agenda // *International Journal of Management Review*. 2007. Vol. 9. Is. 4. P. 259–280. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00225.x>.
- Rist L., Felton A., Samuelsson L., Sandström C., Rosvall O. A New Paradigm for Adaptive Management // *Ecology and Society*. 2013. Vol. 18. Is. 4. P. 63–78. DOI: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-06183-180463>.
- Rouzé, V. Crowdsourcing and Crowdfunding: The Origins of a New System? // *Cultural Crowdfunding: Platform Capitalism, Labour and Globalization* / ed. by V. Rouzé. London: University of Westminster Press, 2019. P. 15–33. DOI: <https://doi.org/10.16997/book38.b>.
- Saebi N., Foss N. Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions // *European Management Journal*. 2015. Vol. 33. Is. 3. P. 201–213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>.
- Terwiesch C., Xu Y. Innovation Contests, Open Innovation, and Multi-Agent Problem Solving // *Management Science*. 2008. Vol. 54. № 9. P. 1529–1543. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0884>.
- West J. Open Innovation // *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management* / ed. by M. Augier, D. Teece. London: Macmillan Publishers. 2018. P. 1157–1162.

References:

- Allen C., Gunderson L. (2011) Pathology and Failure in the Design and Implementation of Adaptive Management. *Journal of Environmental Management*. Vol. 92. P. 1379–1384. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.10.063>.
- Chesbrough H. (2003) *Open Innovation*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Chesbrough H., Crowther A. (2006) Beyond High-Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. *R&D Management*. Vol. 36. Is. 3. P. 229–236. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>.
- Christensen I., Karlsson Ch. (2018) Open Innovation and the Effects of Crowdsourcing. *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 4. Is. 4. P. 240–247. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.008>.
- Dittrich K., Duysters G. (2007) Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 24. Is. 6. P. 510–521. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00268.x>.
- Dodgson M., Gann D., Salter A. (2006) The Role of Technology in the Shift towards Open Innovation: The Case of Procter & Gamble. *R&D Management*. Vol. 36. Is. 3. P. 333–346. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x>.
- Ebersberger B., Bloch C., Herstadt S., van de Velde E. (2012) Open Innovation Practices and Their Performance Effect on Innovation Performance. *International Journal of Innovation and Technology Management*. Vol. 9. Is. 6. DOI: <https://doi.org/10.1142/S021987701250040X>.
- Gassmann O., Enkel E. (2004) Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. *R&D Management Conference (RADMA)*, Lissabon, 7 July. URL: https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann_Enkel.pdf.
- Ghezzi A., Gabelloni D., Martini A., Natalicchio A. (2017) Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 20. Is. 2. P. 343–363. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12135>.
- Granstrand O., Holgersson V. (2020) Innovation Ecosystems: A Conceptual Review and a New Definition. *Technovation*. Vol. 90–91. Is. 2. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102098>.
- Guinet J., Meissner D. (2012). Open Innovation: Implications for Corporate Strategies, Government Policy and International R&D Spillovers. *Forsayt*. Vol. 6. No. 1. P. 26–35. DOI: <https://doi.org/10.17323/1995-459x.2012.1.26.36>.
- Hannan M., Freeman J. (2010) The Population Ecology of Organizations. In: Klëmina T.N. (ed.) *Teoriya organizatsii*. Moscow: Vysshaya shkola menedzhmenta. P. 416–459.
- Hopkins R. (2014) What Is Crowdsourcing? In: Sloane H. (ed.) *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing*. London: Kogan Page. P. 15–21.
- Huizingh E. (2011) Open Innovation: State of the Art and Future Perspective. *Technovation*. Vol. 31. Is. 1. P. 2–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.002>.
- Ioda E.V. (2011) About the Concept of Open Innovations. *Sotsial'no-ekonomicheskiye yavleniya i protsessy*. No. 8. P. 96–101.
- Jefferson B. (2020) *Digitize and Punish: Racial Criminalization in the Digital Age*. Saint Paul: University of Minnesota Press.
- Kudina M.V., Kuz'min S.S. (2014) The Paradigms of the Corporate Growth. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 47. P. 80–103.
- Kudina M.V., Kuz'min S.S. (2015) Development of Paradigms of Corporate Growth. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 48. P. 66–89. DOI: 10.24411/2070-1381-2015-00004.
- Kudina M.V., Kuz'min S.S. (2021) Structure of the Corporate Growth Paradigms. *Vestnik NSUEM*. No. 2. P. 8–21. DOI: <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2021-2-008-021>.
- Kurcheyeva G.I., Khvorostov V.A. (2016) Open Innovation as a Development Factor of the Modern Techno-Economic Paradigm. *Naukovedeniye*. Vol. 8. No. 4. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/19EVN416.pdf>.
- Kuz'min S.S. (2018) *Paradigmy korporativnogo rosta* [Paradigms of corporate growth]. Moscow: Infra-M.

Perkmann M., Walsh K. (2007) University-Industry Relationships and Open Innovation: Towards a Research Agenda. *International Journal of Management Review*. Vol. 9. Is. 4. P. 259–280. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00225.x>.

Porter M. (2005) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Moscow: Al'pina Biznes Buks.

Rist L., Felton A., Samuelsson L., Sandström C., Rosvall O. (2013) A New Paradigm for Adaptive Management. *Ecology and Society*. Vol. 18. Is. 4. P. 63–78. DOI: <http://dx.doi.org/10.5751/ES-06183-180463>.

Rouzé V. (2019) Crowdsourcing and Crowdfunding: The Origins of a New System? In: Rouzé V. (ed.) *Cultural Crowdfunding: Platform Capitalism, Labour and Globalization*. London: University of Westminster Press. P. 15–33. DOI: <https://doi.org/10.16997/book38.b>.

Sadykhanova G.A. (2015) The Theoretical Foundations of the Concept of Open Innovation. *Vestnik KazNU*. No. 6 (112). P. 133–137.

Saebi N., Foss N. (2015) Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions. *European Management Journal*. Vol. 33. Is. 3. P. 201–213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.11.002>.

Terwiesch C., Xu Y. (2008) Innovation Contests, Open Innovation, and Multi-Agent Problem Solving. *Management Science*. Vol. 54. No. 9. P. 1529–1543. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0884>.

Trompenaars F., Coebergh P. (2019) 100+ Management Models: How to Understand and Apply the World's Most Powerful Business Tools. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber.

West J. (2018) Open Innovation. In: Augier M., Teece D. (eds.) *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Macmillan Publishers. P. 1157–1162.

Дата поступления/Received: 20.08.2021