

На основании индустриального анализа конкурентных сил на арт-рынке по Портеру М., выяснилось, что, большинство конкурентных элементов на арт-рынке сильны. Это означает, что в этой отрасли становиться ещё одним субъектом и конкурировать с другими субъектами не представляется экономически выгодным без существенных начальных инвестиций. В связи с этим, был проведён сравнительный анализ стратегий конкуренции, сотрудничества и вертикальной интеграции, в результате которого выяснилось, что для актуального состояния арт-рынка, в условиях современных тенденций, стратегия сотрудничества является наиболее адекватной. Причин тому несколько.

Во-первых, новые технологии и модели хозяйственного поведения вносят существенные изменения в функции издержек, на которых основаны субъекты с вертикальной интеграцией. Существуют два основных ограничения, затрудняющих неизбежное движение организаций к более высоким уровням вертикальной интеграции: это издержки на передачу знаний и издержки на коммуникации. Если индивид или организация вкладывает стоимость в совместную деятельность в виде скрытого (не кодифицированного для использования другими) знания, то этот индивид или организация потратит много времени и усилий на передачу этого знания (и, как следствие, стоимости) своему партнёру по совместной деятельности.

Во-вторых, учитывая социально-психологические, демографические, финансово-маркетинговые, глобализационные тенденции современности, есть основания утверждать, что классические стратегии конкуренции не полностью подходят для применения субъектами на гиперрастущих рынках. Основания конкуренции постоянно меняются, и неопределённость можно назвать одной из немногих определённости в современной экономической системе. Недооценка неопределённости субъектом может привести к тому, что его стратегия будет не способна ни защитить субъект от каких-либо угроз, ни дать возможность субъекту воспользоваться преимуществами, которые даёт высокий уровень неопределённости: то, что сегодня является чьим-то конкурентным преимуществом, завтра становится услугой широкого потребления. Традиционные подходы к построению и реализации стратегии недостаточны, поскольку они основаны на понятии предсказуемости конъюнктуры хозяйствования до такой степени, что возможно прогнозировать жизнеспособность субъекта в условиях будущего, применяя количественные виды анализа для выбора стратегии или её оптимизации. Наоборот, сотрудничающий субъект обладает более динамичным потенциалом, чем субъект с вертикальной интеграцией, потому что сотрудничество используется специально для обеспечения активного реагирования на не-

определённость рыночных изменений и привносит элементы рыночного руководства в процесс создания новой стоимости, то есть синергетических эффектов. Ясно, что в этом сравнении стратегия сотрудничества предлагает большую эффективность и соответствие запросам современности, чем стратегия конкуренции или вертикальной интеграции.

В-третьих, на основании исследований известных учёных, а также разработок авторов, вероятнее всего в краткосрочном периоде способность к снижению транзакционных издержек будет ускоряться, притом, что количество субъектов рынка стремительно возрастет. Снижение транзакционных издержек, взаимозависимость цепочек поставок, возрастающая сложность управления транзакционными издержками в сети создают очень динамичный и очень неопределённый экономический климат. Результатом является императив реализации сотрудничества как структуры, процесса, таланта и руководства.

Наблюдение за реальной действительностью на арт-рынке показало, что поведение его субъектов может демонстрировать некоторые элементы сотрудничества, в частности: субъекты могут обмениваться знакомствами с производителями, организацией маркетинговых мероприятий как отдельно друг от друга, так и совместными усилиями.

На основании приведённого анализа, авторы заключили, что на арт-рынке существует потребность в новом подходе к управлению и к новой модели хозяйствования, которая заключается в форме сотрудничества. Конкуренция заставляет субъекты рынка развиваться всё с большей скоростью, и сотрудничество выглядит в этих условиях стратегическим и практическим средством, помогающим компаниям вводить новшества, и делать это быстро.

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ СОТРУДНИЧЕСТВА

Васюхин О.В., Тарарухина О.В.

*Санкт-Петербургский государственный
университет информационных технологий,
механики и оптики, Санкт-Петербург,
e-mail: prof-vov52@mail.ru*

Сотрудничество определяется авторами¹ как процесс одновременного создания стоимости и взаимоотношений между партнёрами. Переход от управления организацией к рыночному управлению, в концепциях Друкера П., Ансоффа И., Адизеса И.К., требует упрощения процесса взаимодействия и стандартизации объекта этого взаимодействия. Известно, что общее зна-

¹ Тарарухина О.В. Стратегии сотрудничества на гиперрастущих рынках. Препринт. – СПб: ООО «Издательство «Диалог», 2010г. – 40 с.

ние становится более масштабным и дешёвым, когда знание систематизировано. Таким образом, уровень систематизации – это важный показатель готовности организации сотрудничать часто, оперативно, эффективно и продуктивно. Общее семантическое пространство – это инструмент, помогающий определять, оценивать, прогнозировать и использовать различные области знания, значимые для продолжения эффективной совместной деятельности, отсюда – чрезвычайно важная роль семантического единства как основы сотрудничества. Общая семантика – на любом уровне – делает людей и компании более динамичными. Меньше приходится говорить, меньше тратить энергии на попытки понять намерения, а больше – на выполнение работы. Для инновации это означает необходимость систематизировать три элемента: *стоимость*, вносимую в совместную деятельность каждой стороной; *риски*, с которыми сталкивается каждая сторона, предоставляя информацию о стоимости другим участникам; и *вознаграждения*, получаемые партнёрами. Для совместного использования стоимости, управления рисками и распределения вознаграждений субъектам необходимо иметь общий словарь для поиска партнёров, установлении партнёрских отношений, осуществления совместной деятельности для создания стоимости и для прекращения сотрудничества. Понимание сходства основ различных действий – технических процессов или бизнес-процессов, или широкого диапазона форм партнёрства – лежит в основе сотрудничества.

Создание стоимости может выражаться, например, в:

- облегчении доступа потребителя к существующему продукту;
- увеличении объёма/масштаба деятельности;
- укреплении позиции на рынке / торговой марки;
- расширении ассортимента / портфеля интеллектуальной стоимости партнёров.

Каждый из этих элементов представляет собой систему реализуемых знаний. А знания становятся реализуемыми, когда они принимаются большими группами индивидов и применяются в широком диапазоне деятельности. Эффективность сотрудничества зависит от равновесия между общей стоимостью и управлением распределённым риском.

Управление распределённым риском. Определение и оценка риска сотрудничества субъективны. Участники партнёрства вкладывают определённые элементы, необходимые для установления отношений, – организационные навыки, интеллектуальную собственность, клиентскую базу. Для каждого отдельного элемента сотрудничества существует простое уравнение возможность/риск, которое должно учитывать весь набор ключевых элементов риска сотруд-

ничества. Уэлборн Р. и Кастен В.¹ к элементам риска сотрудничества в совместной деятельности, продолжающим возможности сотрудничества, относят:

- приобретение или потерю (кражу) клиентов;
- укрепление или ослабление позиции на рынке;
- повышение уровня компетенции в области принятия решения или неспособность осуществлять значительные изменения;
- доступ к необходимым для сотрудничества ресурсам или дополнительные издержки;
- определение платформ и процессов, лежащих в основе сотрудничества, или же утрата лучшей практики;
- увеличение масштаба деятельности или раскрытие ключевых компетенций;
- масштабность или утечка интеллектуальной собственности, утрата контроля над её использованием и, как следствие, захват стоимости. Совместное начинание имеет смысл только тогда, когда сумма вкладываемых субъектами стоимостей меньше, чем сумма стоимости совместной деятельности и утечки. Известны три канала утечки этой стоимости:

- утечка стоимости объединения, связанная с существованием нового субъекта;
- утечка интеллектуальной собственности в процессе использования (между субъектами по каналам, созданным новыми факторами стоимости);
- утечка интеллектуальной собственности в виде скрытого знания к служащим субъектов.

Для каждого типа взаимодействия, особенно между организациями, ключевой задачей становится последовательное и эффективное общение. Ещё большее значение имеет способность извлекать смысл из этого общения. Сотрудничество в период неопределённости требует минимизации времени и затрат на установление необходимых взаимоотношений.

Взаимоотношения подразумевают наличие таких содержательных элементов как доверие и общие ценности, и могут быть разными по форме. Так, Уоллес Р.² предложил модель построения доверия, в которой анализ ценностей проводится с момента вступления в отношения, затем продолжается коммуникация и честная реакция на неё, адаптация и снова анализ общих ценностей. Элементами построения доверия после совершения сделки он считает: внимание к мелочам, честность, надёжность, взаимное уважение, готовность прощать. Согласно психологам, ценности – это неотъемлемая часть знаний, так как они определяют повседневное поведение, обеспечивают слаженное взаимодействие и придают смысл коллективной воле, когда служат

¹ Уэлборн Р., Кастен В. Деловые партнерства. Как преуспеть в современном бизнесе. – М.: Вершина, 2004 – 336 с. – с. 134.

² Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе. – М., Добрая книга, 2005. – 288 с. – с.108.

для разрешения конфликта и принятия решений об изменениях, когда стимулируют развитие и позволяют легче справляться со сложными процессами с помощью творческого подхода, чем с помощью методических руководств. В связи с этим концепция управления по ценностям, считают авторы, может быть применима и к партнёрствам. В частности, ядром авторской инновационной модели управления являются ценности, главными из которых являются доверие, уважение и ответственность. «Ядерные ценности» субъекта реализуются, по Долану С. и Гарсия С.¹, на следующих четырёх уровнях:

- на уровне межличностных процессов (акцент на коммуникационные процессы);
- на уровне управления персоналом (внедрение ценностей в культуру организации);
- на структурно-техническом уровне;
- на уровне стратегии и стратегических партнёрств субъекта.

Рассмотренные в настоящей статье элементы стратегии сотрудничества, а также трудности, возникающие при её реализации и методы их преодоления не являются исчерпывающими. Можно сказать, что они представляют собой универсальный «минимальный набор», а при реализации стратегии в конкретных отношениях субъектов должны уточняться, приниматься всеми участвующими сторонами, и при необходимости дополняться уникальными для этого партнёрства элементами, а также техниками и технологиями, применимыми в конкретной ситуации субъекта того или иного рынка.

На основании авторской формулировки инновационного определения стратегии как *реализации системы ценностей*², при разработке методики инновационного стратегического управления на гиперрастущем рынке, были адаптированы такие инструменты стратегического управления как «Сбалансированная система показателей» Нортон Д. и Каплана Р. и «7S» Питерса Т. и Уотермана Р. В рассматриваемом инновационном подходе, структура процесса стратегического управления и планирования для реализации сотрудничества представлена тремя группами элементов: *заявлениями* (в которых основными являются цели, ключевое намерение, видение, ценности и ценностный выбор субъекта), *инструментами* (такими как картой сбалансированных целей, SWOT-анализ, маркетинговая стратегия, системы хозяйствования и организационная структура) и *планами действий* (представленные ключевыми индикаторами исполнения (KPI) и стратегическим планом действий).

¹ Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. – М.: Претекст, 2008. – 313 с.

² Тарарухина О.В. Стратегии сотрудничества на гиперрастущих рынках. Препринт. – СПб: ООО «Изд-во «Диалог», 2010 г. – 40 с.

В частности, в качестве ценностей были сформулированы три группы целевых намерений субъекта: *творчество* (создание ценностей для собственников субъекта, его служащих и клиентов); *финансовая независимость* (финансовый результат в виде постоянных денежных потоков, представленный во времени); *вклад в развитие общественных отношений*. *Инструменты* реализации инновационной стратегии представлены прежде всего картой сбалансированных целей, адаптированной для стратегии сотрудничества. В авторской модификации изменён состав стратегически важных аспектов деятельности субъекта, а причинно-следственная связь и прочие связи показателей и факторов сохранены. Изменением является объединение аспектов «Внутренние процессы» и «Обучение и развитие» в один, названный в инновационном подходе «Процессы и развитие». Это изменение связано, в частности, с тем, что при реализации стратегии сотрудничества, внутренние процессы и технологии представлены деятельностью сотрудников и служащих, то есть, эти аспекты деятельности совпадают. Каждый из трёх стратегических уровней (перспектив) фактически представляет собой создание трёх видов ценности – ценность для собственников, для ценность клиентов, и ценность для партнёров и служащих. Для того, чтобы реализовать указанные цели, принятая стратегия становится повседневной обязанностью каждого служащего и превращается в постоянный процесс.

На практике, субъект и партнёр(ы) берут на себя обязательства по созданию новой стоимости (трёх видов ценностей), объединяя свои усилия и ресурсы, создавая общую базу знаний, выстраивая взаимоотношения на принципах доверия, управляя распределённым риском и утечкой стоимости, и используют свои ключевые компетенции для достижения общей цели партнёрства, придерживаясь общих ценностей.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ СРЕДСТВО ДЛЯ АНАЛИЗА ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ПОЛНОТЫ СИСТЕМ

Калиниченко А.В., Калиниченко Д.В.

ООО «Медицинские компьютерные технологии»,
Краснодар, e-mail: kvi_krd@mail.ru

При проведении исследований в любой предметной области и выбора системы, наиболее полно отвечающей требованиям потребителя необходимо сравнение различных объектов или систем (технических, биологических, медицинских, экономических, информационных) между собой или определение их соответствия критериям заданным потребителем.

Рынок программных продуктов весьма разнообразен – есть дорогие системы и решения эконом класса, есть узкоориентированные и узкоспециализированные системы, есть и кон-