

# ИННОВАЦИИ И ИНВЕСТИЦИИ

---

УДК 332.1

**О.С. Гапонова<sup>1</sup>***Национальный исследовательский университет**Высшая школа экономики,**г. Нижний Новгород, Россия***И.А. Коршунов<sup>2</sup>***Министерство инвестиций, земельных**и имущественных отношений Нижегородской области.**г. Нижний Новгород, Россия.*

## ФАКТОРЫ ОСНОВАНИЯ МОЛОДЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ЛОКАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ ЗАРУБЕЖНЫХ КОРПОРАЦИЙ

**Аннотация.** Актуальность темы исследования обусловлена тем, что трансфер технологий зарубежных корпораций является эффективным средством, позволяющим достичь высоких темпов экономического развития России и регионов. Но его успешность определяется способностью экономических субъектов воспринимать инновации и их высокой инновационной активностью. Целью настоящего исследования стало рассмотрение факторов основания молодых инновационных компаний, возникших в результате локализации технологий зарубежных корпораций и выявление условий, способствующих ускорению диффузии инноваций на региональных рынках. В процессе исследования специфики российских стартапов с помощью таких методов, как анализ документов, контент-анализ, экспертный опрос авторами была выявлена и обоснована следующая гипотеза: в отечественных условиях именно появление новых рынков сбыта для уже освоенных и функционирующих инноваций позволяет активизировать процесс создания молодых предприятий. Новизна научной проблемы заключается в выявлении и обосновании основных условий и факторов, оказывающих влияние на создание молодых не пионерских инновационных компаний в экономике России и регионов на основе использования опыта и технологий зарубежных корпораций, с учетом инвестиционного климата и предпринимательской экосистемы территории. В статье выделены стадии трансформации предпринимательской идеи такого предприятия в функционирующий бизнес в контексте инструментов его проектирования, таких как мониторинг возникающих потребностей потребителей и превращение их в предпринимательские возможности и бизнес-идеи; построение бизнес-моделей, бизнес-планирование. При этом этапы создания новой организации рассматриваются во взаимосвязи с факторами региональной экономической среды. По итогам исследования были разработаны теоретико-методологические основы локализации компаний на основе концепции бережливого производства; предложен ее пошаговый механизм, включающий последовательность этапов, которые необходимо пройти молодому предприятию для того, чтобы эффективно совершить диффузию инновации; раскрыты условия, позволяющие эффективно создавать новые предприятия за счет диффузии инноваций.

**Ключевые слова:** локализация предприятий; диффузия инноваций; бизнес-среда; инновационные компании; проектные стартовые команды; стартапы; бизнес-модель; бизнес-планирование.

### **Актуальность темы исследования**

В настоящее время общественные институты многих стран мира уделяют все большее внимание вопросам создания новых инновационных предприятий. Как показывают исследования, именно число новых динамично растущих компаний, а также их дальнейшая выживаемость влияют на экономическое богатство регионов и процветание общества в целом [23, 7]. Национальные и региональные экономики ожидают от молодых предприятий новые рабочие места, рост заработной платы населения, налоговые поступления и трансформацию результатов деятельности исследователей и разработчиков в показатели экономического роста.

### **Разработанность проблемы**

Большинство западной литературы посвящено стартапам и созданию молодых предприятий на основе принципиально новых технологий и базисных инноваций [18]. Вместе с тем, как показывает статистическое наблюдение, в современных российских условиях такие компании единичны по отношению к возникающим новым предприятиям. Например, в 2014 г. прирост числа малых и средних компаний составил около 60 тыс. (на фоне 4,6 млн действующих в России юридических лиц). Количество же инновационных предприятий, созданных по новым российским технологиям (например, профинансированных по ре-

зультатам экспертизы Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере) в этом же году, было на уровне 6 тыс., что составляет не более 10 % всего прироста<sup>3</sup>.

В текущей ситуации значительное количество инновационных продуктов на российском рынке появляется в результате производства на предприятиях, основанных на технологиях из других стран, то есть в результате активного процесса прихода инноваций извне. Эффективные высокотехнологические предприятия создаются преимущественно в результате инвестиционных процессов локализации новых, в основном зарубежных, производств.

Под локализацией мы будем понимать размещение на территории страны производства продукции впервые освоенного за пределами страны. Необходимо отметить, что локализация – это стратегия запуска новых производств без значительных исследовательских затрат с активным использованием местного сырья, ресурсов и на этой основе создание дополнительных рабочих мест. С другой стороны, это процесс адаптации производства к работе в условиях отечественного рынка труда, материалов, комплектующих и технологий.

Ежегодно в России открываются тысячи предприятий с использованием зарубежных технологий и участием иностранного капитала. Гипотезой настоящего исследования стало предположение о том, что в отечественных условиях именно появление новых рынков сбыта для уже освоенных и функционирующих инноваций позволяет активизировать процесс создания молодых предприятий, а ключевым движущим

<sup>1</sup> Гапонова Ольга Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры общего и стратегического менеджмента Национального исследовательского университета Высшая школа экономики, г. Нижний Новгород, Россия (603155, г. Нижний Новгород, ул. Родионова, 136); e-mail: nta11@mail.ru.

<sup>2</sup> Коришунов Илья Алексеевич – кандидат химических наук, доцент, начальник управления стратегического инвестирования Министерства инвестиций, земельных и имущественных отношений Нижегородской области (603082, г. Нижний Новгород, Кремль, корп. 2); e-mail: ik@invest.kreml.nnov.ru.

<sup>3</sup> Portal of Economic Development of the Vologda region. URL: [http://economy.gov35.ru/press-centre/news/Federalnomu\\_Fondu\\_sodeystviya\\_razvitiyu\\_malih\\_form\\_predpriyatij\\_v\\_nauchno-tehnicheskoy\\_sfere\\_20\\_let\\_41/](http://economy.gov35.ru/press-centre/news/Federalnomu_Fondu_sodeystviya_razvitiyu_malih_form_predpriyatij_v_nauchno-tehnicheskoy_sfere_20_let_41/)

фактором открытия таких не пионерских организаций выступает диффузия инноваций. Это фирмы-последователи [8, с. 84], использующие коммутантную стратегию [9, с. 346] и имитирующие новинки или предлагающие новые виды услуг на базе новой продукции. Удовлетворяя локальные потребности и индивидуальный спрос, они выполняют объединительную роль, связывая экономику в единое целое.

Современные исследователи представляют диффузию нововведений как процесс расширения территории, охваченной техническими, технологическими, социальными, политическими и другими нововведениями [7]. Понятие «диффузии нововведений» по своему характеру может интерпретироваться как процесс экспансии и расширения, в результате которого нововведения распространяются территориально от одного места к другому. При этом процессе те явления или предметы, сфера распространения которых расширяется, сохраняются и в пределах района своего возникновения.

В результате диффузии возрастает число как производителей, так и потребителей нововведения, а также могут меняться качественные характеристики инновации. Объектами диффузии инноваций обычно выступают: 1) новый или усовершенствованный продукт; 2) новый или усовершенствованный технологический процесс. Так, Ж.-Ж. Ламбен выделяет инновации, притягиваемые рынком и проталкиваемые технологией. Инновации, притягиваемые спросом, непосредственно удовлетворяют наблюдаемые компанией потребности, а инновации, проталкиваемые технологическим прогрессом, являются результатом НИОКР [6, с. 162].

### **Анализ теоретических моделей территориальных факторов, влияющих на диффузию инноваций**

Скорость диффузии инноваций впервые была описана моделью С. Девиса, Э.

Менсфилда и А. Ромео, согласно которой темп прироста числа фирм, потребляющих инновацию, прямо пропорционален доле фирм, пока еще не потребляющих ее, в общем числе потенциальных потребителей [13, с. 110], что, на наш взгляд, вполне объяснимо и с позиций теории Э. Роджерса [16, с. 207], в рамках которой процесс диффузии зависит от следующих свойств нового продукта, которые учитываются предпринимателями при принятии решения использовать ли данную инновацию для создания нового предприятия на новой территории:

1) относительные преимущества инновации – степень обладания более высокими достоинствами, которую имеет в своем распоряжении инновация перед другими (зачастую аналогичными) видами продукции на данной территории, обычно проявляющаяся в экономических или социальных категориях (новая или дополнительная ценность, прибыльность, экономичность, снижение уровня загрязнения, шума, ручного труда и т.п.);

2) совместимость инновации – степень соответствия инновации сложившемуся комплексу общественных приоритетов (определяется культурными нормами социальной системы), прошлому опыту и потребностям реципиентов. Высокий уровень соответствия ускоряет адаптацию инновации;

3) сложность инновации – характеризует быстроту понимания, применения или привыкания к инновации. Сложность инновации негативно влияет на ее восприятие. При этом простота апробации (коммуникативность), наоборот, обеспечивает ее более быстрое распространение на новых территориальных рынках. Так, легко апробируемые товары – новые шампуни, йогурты, моющие средства – активнее входят в ежедневный обиход значительной массы потребителей. И именно международные корпорации, производящие данную продукцию, оказались в числе первых, локализовавших новые предприятия в российских регионах.

К этому списку мы бы добавили такой важный фактор, как воспринимаемый риск. Чем больше риск, ассоциирующийся у потребителя с инновацией, тем медленнее ее распространение. Можно выделить следующие виды риска, с которыми может столкнуться потребитель: функциональный (новшество будет работать не как ожидалось); физическая опасность (использование новшества предполагает определенную опасность); социальный риск (использование новшества может вызвать социальное неприятие); финансовый риск (связанный с затратами на покупку и эксплуатацию); психологический риск (страх сделать неправильный выбор); риск потери времени.

Например, электронные сигареты, созданные в 2003 г. в качестве средства, помогающего более безболезненно бросить курить, привились в обществе далеко не сразу и не повсеместно. Здесь были задействованы сразу несколько факторов риска: физическая опасность (в силу недостаточной изученности влияния таких сигарет на внутренние органы человека); функциональный риск (зачастую новшество срабатывало совсем не так, как ожидалось – потребитель начинал курить не меньше, а больше); финансовый риск (человеку трудно сопоставить расходы на традиционное табакокурение и приобретение картриджей для электронной сигареты в силу отсутствия опыта потребления); социальный риск (в обществе существует социальное неприятие образа курящего человека независимо от того, какие сигареты он использует) и т.д. В результате сложения рисков локализация новых точек по продаже электронных сигарет практически прекратилась.

Курение «пара» снова стало набирать популярность, когда сменилось его позиционирование и упомянутые риски были сняты. Теперь электронная сигарета стала представляться как атрибут модного стритстайла: появилась молодежная субкульту-

ра, представители которой называют себя «вейперами» (англ. *vapour*), открываются специализированные вейп-кафе и студии, а Интернет пестрит анекдотами и мемами про вейперов.

При рассмотрении глобальных рынков следует также принять к рассмотрению временной фактор. В различных странах существуют разные графики диффузии и принятия того или иного нововведения.

Так, были зафиксированы факты, показывающие сокращение периода диффузии. Например, если на рынках США черным телевизорам понадобилось целых 12 лет, чтобы добиться успеха, то в Японии – только три года. Плееры решили ту же задачу в странах Западной Европы за три года, а в США – в течение одного года.

Менеджменту локализуемых предприятий необходимо также учесть различные периоды принятия инноваций пятью категориями их потребителей, которые выделяет Э. Роджерс: новаторы (2,5 %), ранние последователи (13,5 %), раннее большинство (34 %), позднее большинство (34 %), отстающие (16 %) [16, с. 119].

Организация процессов трансформации нововведений, имеющих как характер диффузии, так и являющихся следствием направленных усилий по коммерциализации технологий, территориально локализована. В настоящей статье мы исходим из положения о том, что в отечественных условиях именно появление новых локальных рынков сбыта для уже освоенных и функционирующих инноваций поможет запустить инновационные механизмы в регионе, образуя новые предприятия через диффузию инноваций [10].

Диффузия инноваций направлена на те территории, где для новых товаров есть свободные рынки, где они могут быть восприняты покупателем. Закрепление диффундировавших инноваций на новых территориях осуществляется путем основания

новых предприятий, основанных на новых технологиях, или выпускающих новую продукцию. Процессы диффузии и локализации связаны так же, как взаимосвязаны процессы производства и потребления нового продукта и технологий с путями распространения их по территориям, захватом все новых областей, проникновением в деятельность предприятий и отраслей с соответствующей аллокацией ресурсов.

При покупке продукции локализованного производства возможно снижение себестоимости также за счет экономии на транзакционных (сокращение расходов на заключение и поддержание договоров на поставку и обслуживание оборудования), транспортных издержках, налогах (для проектов по локализации производства возможны налоговые преференции и льготы), на затратах по разработке технологических решений (при использовании площадок, уже оснащенных инженерной инфраструктурой).

#### **Рекомендации по построению поэтапного механизма локализации зарубежных инноваций на основе анализа территориальных факторов влияния**

Начиная с 2012 г. авторами проводились специальные исследования, посвященные проблемам становления малого предпринимательства и выживаемости инновационных стартапов в Нижегородском регионе, с помощью таких методов, как анализ бизнес-планов молодых организаций, представлявших свои проекты на российской ярмарке «Российским инновациям – российский капитал», контент-анализ, включенное наблюдение, экспертный опрос. Мы обратились к опыту зарубежных производств в России, чтобы выявить основные территориальные факторы, влияющие на успех инноваций, и описать системные кризисы и ключевые этапы становления молодых инновационных компаний [4, 5].

На основе анализа основных территориальных факторов распространения инноваций, мы предлагаем механизм локализации инновационных компаний, включающий следующие стадии:

1. Выявление бизнес-идеи, соответствующей ожиданиям и состоянию рынка.
2. Изучение инвестиционного климата и предпринимательской экосистемы территории для определения налоговых, финансовых и нефинансовых преференций для молодых предприятий; актов регионального законодательства, регулирующих деятельность предпринимателей; уровня функционирования объектов производственной инфраструктуры (промышленные парки, особые экономические зоны), наличия фирм, занимающихся лизингом оборудования. Изучение кадрового потенциала территории для привлечения необходимого инженерного и рабочего персонала, отбор кандидатов для формирования ключевого управленческого менеджмента.
3. Построение бизнес-модели на основе концепции бережливого производства, поскольку для стартующего предприятия экономия ресурсов является одним из действенных механизмов повышения эффективности его производственной деятельности [17].
4. Подготовка бизнес-плана для получения инвестиций в новое предприятие.
5. Учреждение молодого предприятия.
6. Подбор земельного участка для размещения предприятия, обеспеченного доступной возможностью подведения энергетической, инженерной и коммунальной инфраструктуры.
7. Выполнение строительных работ,

подведение инженерной инфраструктуры и коммуникаций, размещение производственного оборудования.

8. Пробный запуск и ввод объекта в эксплуатацию.
9. Формирование сети дистрибуции нового товара и активные продажи.
10. Предлагаемая методология сочетает в себе традиционные подходы к бизнес-проектированию с экосистемными представлениями об особенностях развития нового предприятия на определенной территории с тонкой внутренней структурой экономических и социокультурных отношений.

В рамках настоящего исследования далее подробно будут рассмотрены прежде всего этапы 1–4 как наиболее ранние фазы развития молодой компании и потому играющие ключевое значение при ее локализации.

1) Бизнес-идеи для нового предприятия в контексте предпринимательских возможностей.

По своей сути бизнес-идея представляет способ удовлетворения одной из имеющихся в социуме потребностей. Предметом потребности выступают различные вещественные объекты, услуги, информация, знания, которые часто являются результатом инновационной деятельности. Однако одной рыночной новизны недостаточно для того, чтобы инновация стала успешной бизнес-идеей: далеко не все потребности могут быть удовлетворены путем создания предприятия с высокой экономической эффективностью.

В связи с этим для локализуемых предприятий целесообразнее использовать модель предпринимательской возможности. Под предпринимательской возможностью понимают благоприятный набор обстоятельств, которые в настоящем создают значительную потребность в новом продукте,

услуге или бизнесе. Ключ к пониманию отличия просто идеи от предпринимательской возможности заключается в выявлении продукта или услуги, в которых люди нуждаются и готовы покупать в текущий момент, а не тех товаров, которые предприниматель готов и хочет производить и продавать. Это критическая точка для развития молодой организации: многие участники предпринимательской деятельности терпят неудачу не потому, что предложили плохие продукты, а потому, что не было никакой реальной возможности для их значительного потребления с самого начала. Термин «окно возможностей» – метафора, описывающая период времени, в котором фирма может реально выйти на новый рынок [12].

Существует несколько известных торговых сетей, специализирующихся на продаже товаров для ремонта и строительства: Castorama, OBI, Leroy Merlin. При этом каждая из них специализируется на своем сегменте благосостояния потребителей. Например, окно возможностей для локализации Leroy Merlin в регионе Нижний Новгород открывается лишь с общим экономическим подъемом в стране и ростом обеспеченности населения.

В отношении предпринимательской возможности выделим по Беринджеру четыре основных ее признака: создание в продукте, услуге или бизнесе новой ценности для покупателя или конечного пользователя; привлекательность; своевременность; долговечность (рис. 1) [11].

Для предпринимателя важно извлечь выгоду из возможности. При этом ее «окно возможностей» должно быть открыто [15]. Для новых и востребованных продуктов оно открыто. С ростом потребления фирмы наращивают прибыль. Но в какой-то момент рынок насыщается, и «окно возможностей» закрывается.

В целом предпринимательские возможности являются следствием отсутствия на

рынке экономического равновесия. Можно выделить три основных области нахождения предпринимательских возможностей (рис. 2): решение проблем; наблюдение за рыночными трендами; нахождение разрывов рынка.

Признание новых проблем и поиск путей их решения – важный источник бизнес-идей. Проблемы, с которыми люди сталкиваются на данной территории в повседневной жизни, могут быть подмечены случайно или интуитивно.

Наблюдение трендов. Данный подход к определению возможностей состоит в наблюдении за основными трендами и изучении того, как они создают возможности для предпринимателей. Наиболее важные тенденции включают экономические и социальные тенденции, технологические достижения, политические действия и нормативные изменения. Для предпринимателя важно оставаться в курсе изменений в этих областях.

*Экономические тенденции* призваны помочь определить области, которые созрели для новых предприятий. Например, слабая экономика способствует рождению

бизнесов, которые помогают потребителям экономить деньги. В их числе могут быть собственное сельскохозяйственное производство, пошив одежды, местные курорты и пр. И наоборот, явно неудачным станет открытие в кризисные периоды производств эксклюзивных товаров, дорогих продуктов питания и ресторанов.

Следует учесть и мегатренды в этой области: глобализацию экономических процессов; ориентацию на экономику, построенную на знаниях; изменения в характере труда, появление возможностей для удаленной работы; новые уровни потребления; мобильность населения и покупателей; повышенную стоимость энергоресурсов и тенденции по использованию новых источников света, тепла и энергии; экологизацию экономики, возрастающий интерес к здоровой пище и «зеленым» продуктам.

*Социальные тенденции* призваны определить ситуацию с тем, чему общество отдает свои приоритеты. Основные тенденции в социальной сфере включают сегодня демографические изменения, рост численности населения, увеличение продолжительности жизни и появление большего



Рис. 1. Основные признаки предпринимательской возможности

количества пожилых людей; достижение нового уровня индивидуализации; рост внимания к здоровью и хорошему самочувствию через занятия спортом и фитнесом; увеличение социальной и экономической активности женщин; расширение культурного многообразия; рост глобальной урбанизации; возникновение новых форм музыки и других видов развлечений. Перенесение развитых технологий бизнеса в социальной сфере на российский экономический ландшафт станет в ближайшее время особенно актуальным.

*Технологические достижения* также часто создают как сами идеи, так и новые возможности для бизнеса. При этом одна инновация (например, мобильные компьютерные устройства) часто открывает множество предпринимательских возможностей.

Мировые тренды в данной сфере включают в себя переход в цифровой образ жизни; спутниковые технологии; создание и внедрение альтернативных источников энергии; новые технологии лечения; применение результатов мониторинга изменений климата и их воздействия на окружающую среду.

Используя местные ресурсы, иностранный производитель де-факто импортирует в страну локализации не только материальные компоненты для собственного производства, но и конструкторско-техническую документацию, технологии, профессиональные и специальные знания и компетенции. На отечественных предприятиях, вовлеченных в локализацию, с помощью иностранных специалистов формируются планы организационно-технического развития и модернизации, направленные на соответствие технологического уровня требованиям производства нового продукта. Таким образом, в стране пребывания иностранного производства изначально создаются мощности, соответствующие передовому уровню развития, без необходимости временных и материальных затрат на разработку локализуемых технологий.

*Политические действия и нормативные изменения* также обеспечивают основу для предпринимательских возможностей. Важный источник новых возможностей для появления бизнес-продуктов – изменения в законодательстве.



Рис. 2. Области нахождения предпринимательских возможностей

Все рассмотренные выше тенденции переживают характерный циклический характер появления, резкого роста (бума) и угасания интереса, который необходимо учитывать при разработке бизнес-идеи. В качестве одного из таких инструментов прогнозирования могут быть использованы циклы Гартнера [14].

Еще один подход состоит в определении рыночных пробелов (брешей в рынке). Есть много примеров продуктов, в которых потребители нуждаются, но они не всегда доступны или вообще отсутствуют. В настоящее время на российском рынке по-прежнему мало игрушек, направленных на развитие интеллектуального потенциала ребенка, магазинов с одеждой больших размеров и др.

2) Инвестиционный климат, экосистема территории.

Г. Клейнер высказывает положение о необходимом улучшении качества среднего и объектного ресурсов экономики для преодоления сложившейся дифференциации экономики. «Средовой ресурс страны, – утверждает он, – выражен ее инфраструктурой, отраслями связи, транспорта, системами транспортировки нефти и газа, средствами массовой коммуникации, условиями для формирования каналов перемещения в соответствующих пространствах материальных, финансовых, информационных и других ресурсов. Важной частью средового ресурса выступает институциональное пространство – совокупность формальных и неформальных институтов» [3].

Одним из важнейших факторов, учитываемых при принятии решения о размещении предприятия, является наличие на территории кадрового потенциала с необходимыми компетенциями. Государственные образовательные и исследовательские организации выступают ключевыми игроками в генерации исследований и производстве не только фундаментального базиса знаний

для промышленности, но также новых методов, инструментов и навыков персонала.

В самом деле, наличие хорошего университета и научных учреждений изначально обеспечивает как появление проактивных основателей с новыми идеями, так и инновационных компаний с персоналом более высокого интеллектуального уровня. Научный и исследовательский сектор также исполняет функцию репозитория кадрового потенциала.

Например, основой научно-инновационного потенциала Нижегородской области является вузовская, академическая, отраслевая наука, а также научные подразделения промышленных организаций. В регионе работают научные организации, включая организации Российской академии наук, отраслевые научно-исследовательские институты, НИИ при высших учебных заведениях, конструкторские, проектные и проектно-изыскательские организации. Неуклонно повышается качество разработок, что можно оценить через количество поданных заявок на выдачу патентов. Как следствие, развитые математическая и радиофизическая научные школы в регионе послужили основой для локализации таких корпораций, как Intel, «ПВО Концерн “Алмаз-Антей”».

Наличие сложившихся технологических кластеров также считается хорошей предпосылкой для размещения нового предприятия. Скопление на одной территории большого количества компаний, связанных технологической цепочкой, облегчает поиск поставщиков и партнеров, снижает риски недоставки комплектующих, обеспечивает их использование точно в срок, что в конечном итоге снижает общие издержки. Обычно развитая в таком кластере финансовая, инфраструктурная и технологическая среда обеспечивают устойчивость и выживаемость молодой компании. Кроме того, деятельность предприятий в составе

кластера поддерживается в рамках ряда государственных программ<sup>4</sup>.

Для развития преимущественно инновационного предпринимательства могут быть выделены такие необходимые и достаточные условия, как:

- сетевые сообщества, представляющие собой систему взаимосвязанных и взаимодополняющих людей и организаций, призванные помогать инновационному проекту в его развитии от этапа предварительной проработки бизнес-идеи до итогового промышленного продукта или услуги;
- креативная среда, или «стадность», в инновациях;
- поддержка инноваций государством;
- соединение образованных, творческих мыслящих и проактивных людей-лидеров;
- ощущение свободного труда;
- качество жизни: комфортные бытовые и экологические условия, культурная среда.

В случае реализации данных факторов не только мелкие, но и крупные компании, государственные лаборатории, университеты, технопарки, бизнес-инкубаторы, финансовые и правовые институты встраивают в социально-экономический процесс данной территории свою конкурентную стратегию. Включаясь в единую экосистему, названные элементы дают серьезный импульс для собственного саморазвития.

Для оценки состояния среды бизнеса широкое распространение получила методология, предложенная группой Всемирного банка в 2002 г. в рамках проекта Doing Business («Ведение бизнеса»)<sup>5</sup>. Инте-

рес инвесторов к приходу на ту или иную территорию, согласно данному подходу, определяется целым рядом факторов, которые представляют ее инвестиционный климат. Выполняемая комплексная оценка (по 11 группам показателей) позволяет проанализировать условия для осуществления бизнеса: понятность и применимость нормативно-правовых и регулирующих документов, воздействие административных барьеров, наличие и доступность инфраструктурных сетей, кадрового потенциала и др. Система ежегодных докладов по 189 странам предоставляет возможность ответить на вопрос, насколько легко вести бизнес в той или иной стране или территории. Выбор территории с наиболее благоприятными условиями для ведения бизнеса, с нашей точки зрения, является важным как для предпринимателей, так и для потенциальных работников. Правильный выбор отражается в себестоимости продукции компании, месте проживания работников, а также в гармоничном распределении сфер деятельности предприятий региона.

Развитие данного подхода в Российской Федерации было осуществлено АНО «Агентство стратегических инициатив по развитию новых проектов», предложившей составление Национального рейтинга инвестиционного климата регионов Российской Федерации<sup>6</sup>. Рейтинг формируется из 45 показателей, получаемых на основе статистической информации и опроса респондентов. Опрос проводит Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ).

Показатели, которые оценивают эксперты, характеризуют состояние предпринимательского и инвестиционного климата региона и объединены в группы по четырем

<sup>4</sup> О государственной поддержке развития инновационных территориальных кластеров. URL: [http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/O\\_gosudarstvennoy\\_podderzhke\\_razvitiya\\_innovatsionnykh\\_territorialnykh\\_klasterov.pdf](http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/O_gosudarstvennoy_podderzhke_razvitiya_innovatsionnykh_territorialnykh_klasterov.pdf).

<sup>5</sup> Doing Business. URL: [www.russian.doingbusiness.org](http://www.russian.doingbusiness.org).

<sup>6</sup> Агентство стратегических инициатив: новости. URL: [www.asi.ru/news/26037/](http://www.asi.ru/news/26037/)

направлениям: «Регуляторная среда», «Инфраструктура и ресурсы», «Институты для бизнеса», «Поддержка малого предпринимательства».

Группа показателей «Регуляторная среда» описывает эффективность процедур по выдаче разрешений на строительство, по регистрации прав собственности, выдаче лицензий, подключению электроэнергии и другой инженерной инфраструктуры.

Группа показателей «Институты для бизнеса» оценивает эффективность институтов, обеспечивающих защищенность бизнеса, административное давление на бизнес, эффективность работы организационных механизмов поддержки инвесторов и предпринимателей.

Группа показателей по разделу «Инфраструктура и ресурсы» включает оценку качества и доступности инфраструктуры, эффективность процедур постановки земельного участка на кадастровый учет и качество территориального планирования, доступность финансовой поддержки, трудовых ресурсов.

Показатели по направлению «Поддержка малого предпринимательства» характеризуют уровень развития малого предпринимательства в субъекте РФ, качество организационной, инфраструктурной и информационной среды для предпринимательства, эффективность мер финансового и нефинансового стимулирования предпринимательской инициативы.

Меры, применяемые для определения наиболее выгодных условий для ведения бизнеса, эффективны как на стадии запуска, так и на поздних этапах жизненного цикла компаний. Правильная локализация способствует быстрому старту, а затем, когда продолжение определенного вида хозяйственной деятельности в данной сфере перестает быть прибыльным, необходимо определить новое место, либо сменить вид деятельности.

Регионы, получившие наибольшие значения по интегральному показателю рейтинга в 2016 г. (Республика Татарстан, Белгородская область, Калужская область), лидируют и по количеству новых компаний, начавших свой бизнес на этой территории. При этом для органов исполнительной власти действует принятый Агентством стратегических инициатив Стандарт деятельности по обеспечению благоприятного инвестиционного климата<sup>7</sup>. Исполнение мер Стандарта, а также специализированные дорожные карты по его внедрению в соединении с четкими мерами проектного управления позволяют обеспечить привлекательные условия для основателей новых предприятий.

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что бизнес-идея нового предприятия-последователя может быть эффективно идентифицирована в узкой области пересечения трех основных компонентов (рис. 3): существующих потребностей и возникающих новых проблем на данной территории, предпринимательской возможности рынка для реализации потребностей и инвестиционного климата региона.

3) Разработка бизнес-модели локализации молодого предприятия.

После формулирования бизнес-идеи приступают к разработке бизнес-модели. В отличие от бизнес-идеи, бизнес-модель представляет собой более глубокий экономический уровень рассмотрения работы нового предприятия. И поэтому включает не только формулировку проблемы потребителя, которую решает продукт, но и охватывает стратегическое позиционирование компании, описывает группы потребителей и заинтересованных лиц, отличительные

<sup>7</sup> Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе. URL: [http://asi.ru/upload/medialibrary/91d/STD-v3-RUS\\_f.pdf](http://asi.ru/upload/medialibrary/91d/STD-v3-RUS_f.pdf).

свойства продукта и услуги, за счет которых будет достигаться лучшее решение данной проблемы, по сравнению с аналогами, каналы сбыта, объемы продаж, поставщиков комплектующих и т.д.

Мы предлагаем следующий пошаговый механизм создания бизнес-модели для предприятия-последователя:

Шаг 1. Исследование рынка. Спрос на продукцию возникает вследствие сформированных или потенциальных потребностей покупателей, наличия рыночных пробелов или возникающих проблем потребления на определенной территории. Производство – сбыт – спрос – покупка – потребление должны рассматриваться не отдельно друг от друга, а во взаимосвязи, как единая система бизнеса.

Шаг 2. Выбор бизнес-модели. Изучение вариантов локализации предприятий показывает возможность следующих основных сценариев для развития новых компаний:

1. Приобретение зарубежного оборудования, выпуск продукции, с использованием которого станет основой для организации нового самостоятельного предприятия.

Часто производство продукции на таком оборудовании осуществляется по заказу зарубежной компании, связанной с новым предприятием технологической цепочкой. При этом размещение данного производства обусловлено более низкой стоимостью рабочей силы.

2. Покупка независимым предприятием лицензии или ноу-хау на производство нового продукта – лицензирование. Этот метод предусматривает приобретение лицензий на технологии выпуска той или иной продукции, а также на сам механизм построения бизнеса, в том числе все необходимые атрибуты и бренды (франшизу). Обычно он включает не только заключение лицензионного соглашения, но и целый комплекс услуг со стороны предприятия-лицензиара: формальные и неформальные атрибуты корпоративной культуры, бренды (товарные знаки) компании, рекомендации по покупке оборудования, авторский надзор за его сборкой и наладкой, гарантийное и постгарантийное сопровождение и пр. (например, сеть ресторанов «Макдональдс» или KFC). Вновь созданное предприятие самостоя-



*Рис. 3. Жизнеспособная бизнес-идея проекта на новых региональных рынках*

тельно организует производство, поставку комплектующих и сбыт готовой продукции. Через лицензирование своей продукции/услуги компании могут полностью окупить инвестиции, вложенные в инновации, получая прибыль от своих интеллектуальных активов за их использование другими лицами, непосредственно не вкладывая деньги в их внедрение в производство.

3. Вновь учреждаемое предприятие с высокой долей зарубежного капитала материнской организации. Предприятие воспроизводит весь производственный процесс, переносит корпоративную культуру материнской компании и самостоятельно осуществляет формирование сбытовой сети и дистрибуцию товаров. Обычно это дочернее предприятие или подразделение какой-либо крупной зарубежной компании, четко понимающей необходимые объемы производства и сбыта своей продукции на новом рынке. Модель подразумевает полный контроль за инновационным процессом и сосредоточение всей прибыли в руках одного собственника. Следует отметить, что при этом базовое предприятие несет значительные риски и самостоятельно инвестирует во все проекты. Примерами компаний, реализующих подобную стратегию при локализации, являются «Фольксваген», OBI, Intel и др. Полный контроль способствует сохранению и приобретению уникальных знаний, что дает весомые преимущества, которые могут быть использованы для получения прибыли в будущем. Данный факт, однако, не исключает сотрудничества с поставщиками, партнерами, продавцами, консультантами и другими организациями с обязательным условием сохранения требований к качеству их продукта.

4. Вновь учреждаемое предприятие, осуществляющее самостоятельно лишь производственный процесс, но встроенное в уже созданную на новой территории систему поставки комплектующих и дистри-

буции товара. Корпоративная культура при этом переносится в деталях, так, чтобы обеспечить состыковку всех частей компании: производственной и сбытовой. Эта модель получила название модели дирижирования. Она специализируется на одном или нескольких участках отраслевой цепочки создания ценности, обладает высоким потенциалом генерирования дохода и доступом ко всем важным комплементарным активам, путем сотрудничества с другими компаниями.

Например, в компании Benetton критически важные звенья отраслевой цепочки – дизайн изделий, разработка графиков размещения заказов и получения товара, информационный обмен между разработчиками, производителями и дистрибьюторами – находятся под жестким контролем, а остальное – производство большей части изделий, хранение, дистрибуция и логистика – передается сторонним исполнителям.

5. Совместное предприятие, созданное в партнерстве с уже действующим российским партнером. При этом зарубежная сторона обеспечивает трансфер технологии (ноу-хау), а российский партнер использует свои каналы сбыта для распространения новых товаров.

Шаг 3. Сбор и оценка обратной связи.

Для проверки возможности локализации нового продукта может быть рекомендовано применение базового элемента системы Lean production – подхода «выходи за пределы офиса», часто называемого еще методом развития клиента. В бережливом производстве это характеризуется понятиями «гэмба» и «гэнти гэмбуцу», что в переводе означает «иди и посмотри сам». Управление по принципу «гэнти гэмбуцу» является составной частью японской системы управления качеством и концепции бережливого производства корпорации Toyota. Основная идея гемба заключается в том, что для прояснения ситуации необходимо на месте вы-

полнения рабочего процесса пообщаться с потребителями лицом к лицу.

Предприниматели просят своих будущих потенциальных пользователей, покупателей и партнеров дать фидбэк относительно всех элементов бизнес-модели, включая характеристики продукта, ценовой политики, каналов сбыта и доступных стратегий по привлечению потребителей. Фидбеки могут собираться путем холодных звонков, индивидуального интервьюирования потенциальных клиентов, групповых собеседований, презентаций на выставках и ярмарках, почтовой рассылки опросников, опросов фокус-групп и т.д. Хорошие результаты могут быть достигнуты с использованием так называемого дымового тестирования (от англ. *smoketesting*). В практическом маркетинге это традиционный метод, когда клиенты могут заранее заказать продукт, которого еще не существует.

Перед принятием решения о локализации нового предприятия мы рекомендуем проводить тестирование по всем пунктам сформированной бизнес-модели, включая потребительские сегменты, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами и партнерами, методы продвижения и коммуникаций. Важным становится не замыкаться в тестировании только технических характеристик товара, а проанализировать весь комплекс свойств, характеризующих его качество.

Шаг 4. *Ви́раж*. Руководствуясь предложенной бизнес-идеей, основатели тестируют прототип продукта и компоненты бизнес-модели, собирая результаты оценки. Анализируя полученные данные, разработчики дальше «учатся у клиентов» изменениям, которые необходимо привнести в имеющийся продукт или общую ситуацию с бизнес-моделью. Учитывая замечания потребителей для пересмотра своих предположений, они начинают цикл заново, тестируя измененный вариант и делая небольшие корректировки (итерации), либо

более значимые поворотные корректировки (*ви́ражи*) к тем идеям, которые работают. Все обновления и доработки выполняются малыми партиями. Если фидбэк потребителей опять говорит, что какая-то из гипотез несостоятельна, то она либо пересматривается, либо меняется на новую.

Одна из немецких обоевых фабрик, внедрившая технологию формирования рельефного слоя на обоях из полимерной эмульсии, предложила размещение завода по их производству в Нижегородской области. Завод был запущен через 12 месяцев после начала строительства объекта. Однако объемы продаж новой продукции были ниже, чем аналогичные показатели на немецком рынке. Перед предпринимателями стояла задача – разобраться, что является причиной сдерживания данной инновации. Они обнаружили, что российскому покупателю не нравились рисунки, которые были изображены на обоях, а также их невыразительная цветовая гамма. Цветовое неприятие при этом перекрывало дизайнерские решения, достигаемые за счет использования объемной фактуры. Для решения задачи основателями компании была создана дизайнерская лаборатория, набранная из выпускников местных художественных школ, которая разработала приемлемые для российского потребителя рисунки. В результате спрос на новые обои, сочетавшие рельеф и российские представления о цветовых решениях стен, достиг заданного уровня.

Шаг 5. *Запуск*. Как только модель подтверждена, новое предприятие начинает реализацию.

4) Бизнес-план в системе проектирования молодого предприятия.

Часто в моделях экономичного стартапа бизнес-план отрицается [2, с. 163]. Это может быть справедливо в ситуации, когда продукт, выводимый на рынок, – принципиально новый. В ситуации диффузии инноваций новые предприятия могут быть

построены только с детальным расчетом всех действий, и с опорой на те средства, которые есть у инвестора.

Если создание бизнес-модели – первый шаг к созданию дееспособной компании, то бизнес-план – это подробный план действий по ее реализации. Продуманная и структурированная бизнес-модель служит хорошим основанием для написания бизнес-плана. Однако важной составляющей частью бизнес-плана (и отличительной от бизнес-модели) являются составляющие его финансово-экономические расчеты, начиная с которых основатели прибегают к систематическому применению численных показателей планирования и оценки своей деятельности. В случае инвестиционного процесса не пионерских инноваций без них обойтись невозможно [2].

Для компаний-последователей кажется, что составляемый бизнес-план может быть полностью схож с аналогичным документом для материнской организации. Здесь, однако, следует учесть три основных аспекта.

Первый – это характерные особенности нового рынка, которые прорабатываются на этапе бизнес-модели, с помощью ранее описанных методов.

Второй – специфика функционирования персонала и его культурные особенности. Они включают организацию рабочего и вне рабочего времени, праздники, отношение к новой технике и темпу труда, зарплату ключевого менеджмента, который будет занят, кроме организации производства, еще и передачей знаний, технологий и корпоративной культуры и др.

Третий – размеры затрат на строительство, подключение и использование инженерной, коммунальной и транспортной инфраструктуры на выбранной площадке размещения предприятия. В силу различных причин затраты могут оказаться неожиданно завышенными, и потребуются

перенесение всех планов строительства на новую территорию.

Важно также провести анализ запуска инновации на материнской организации и учесть все трудности, которые возникали при запуске такого производства в первый раз.

Работа над составлением бизнес-плана заставляет организаторов проекта детально обдумать всю технологию реализации своего замысла. Кроме того, бизнес-план нужен не столько самому предпринимателю, сколько его потенциальным инвесторам и возможным соучредителям. Подвергая план действий предпринимателя анализу, инвестор может установить, привлекателен ли данный проект для вложения в него денег, или нет. Инвестор же хочет четко представлять себе:

1. Сколько требуется вложить средств (или других ресурсов) на начальной стадии проекта.
2. Какую выгоду и в каких размерах получит инвестор в результате осуществления деятельности вашего предприятия.
3. В какие сроки он это получит.

Рекомендуется воспользоваться помощью компетентных специалистов, знающих местный рынок (представителей структур государственной поддержки инвестиций и бизнеса, региональных корпораций развития, торгово-промышленных палат специалистов по территориальному планированию региона, сотрудников венчурных фондов и бизнес-ангелов, консультантов по стратегическому и организационному развитию, представителей энергетических и инженерных служб и др.).

### **Заключение**

Таким образом, в результате исследования можно выделить следующие условия, включающие необходимую совокупность факторов влияния, которые позволят эффективно основывать новые предприятия за счет диффузии инноваций.

1) Инновация должна соответствовать традициям и потребностям общества, иначе говоря, иметь определенный потребительский инсайт. Потребители в диффузии инноваций одновременно и конечное звено, и источник инновации. Без наличия и выявления истинной потребительской мотивации приобретения продукта, инновация не сможет охватить даже первую группу априори лояльных к ней пользователей – инноваторов. Таким образом, основной фактор влияния здесь – это наличие рынков сбыта.

2) Необходимо сформировать информационные каналы, достаточные для распространения сведений об инновации и первых потребителях. Главным фактором влияния здесь становится инфраструктура информации и телекоммуникаций.

3) Неотъемлемым условием создания предприятия является особый инвестиционный климат в регионе, в котором могли бы существовать организованные и влиятельные группы, заинтересованные в распространении инновации. Должны легко определяться стейкхолдеры как в среде частного бизнеса, так и государства; предоставляться обеспеченные инженерной инфраструктурой площадки; должен быть сформирован пакет преференций и инструментов государственной поддержки для основываемых в результате локализации предприятий. К ключевым факторам влияния здесь относятся экономический климат региона; действия местных властей в целях содействия региональному бизнесу; налоговые льготы; различные институты поддержки бизнеса.

4) Необходимо создание ресурса рабочей силы, обладающей компетенциями, позволяющими адаптироваться к работе на локализованных предприятиях. Речь идет как о профессиональном и высшем образовании, так и о приобретении дополнительных языковых и специальных знаний. Очевидно, в учебных планах должны при-

существовать как традиционные для конкретной специальности дисциплины, так и новые, востребованные самой локализацией узкоспециализированные курсы (например, «мехатроника»), а также системы менеджмента качества, «бережливое» производство, элементы привносимой при локализации корпоративной культуры, иностранные языки в объеме разговорной речи и т.п. Чтобы соответствующим образом подготовить будущий персонал локализованных предприятий, преподавательский состав образовательных организаций должен быть отобран и обучен под задачи непосредственно на предприятии. Весьма полезным становится привлечение к процессу обучения в качестве наставников производственных специалистов и руководителей, непосредственно занятых в локализации, с тем, чтобы передавать обучаемым накопленные знания и практические навыки. Также для персонала должны быть обеспечены комфортные бытовые и экологические условия, культурная среда. Основные факторы влияния: образовательное предложение, соответствующее потребностям рынка труда; академическая база, база профессионально-технического образования; научно-исследовательские единицы, доступные для реализации совместных проектов.

5) При выборе бизнес-модели локализуемого предприятия важно учитывать уже существующий контекст отношения к распространяемой инновации и совокупность факторов влияния действующей конкурентной среды, таких как наличие потенциальных конкурентов; барьер входа на рынок; местная деловая этика; позитивное отношение региональной власти к предпринимательству; специфические историко-культурные традиции региона.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что создание инновационного предприятия на основе диффузии инноваций должно осу-

ществляться как поэтапный процесс, включающий мониторинг возникающих потребностей будущих реципиентов и превращение их в предпринимательские возможности и бизнес-идеи; изучение инвестиционного клима-

та и экосистемы территорий; анализ кадрового потенциала; построение бизнес-моделей; бизнес-планирование; учреждение и физическое воплощение нового предприятия; запуск продукции и обеспечение ее дистрибуции.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бланк С. Четыре шага к озарению. Стратегии создания успешных стартапов. *The Four Steps to the Eiphanu*. М.: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.
2. Гапонова О.С. Система мотивации персонала как инструмент внутрифирменного планирования в инновационных компаниях ранних фаз развития // *Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика»*. 2015. № 1(24). С. 124–133.
3. Клейнер Г. Системный ресурс экономики // *Вопросы экономики*. 2011. № 1. С. 89–100.
4. Коршунов И.А., Гапонова О.С. Организационное управление предприятиями ранних фаз развития. М.: ИНФРА-М, 2016. 360 с.
5. Коршунов И.А., Гапонова О.С. Этапы развития организационной структуры молодых инновационных компаний // *Инновации*. 2013. № 1 (171). С. 92–102.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2008. 720 с.
7. Набиев Б.Р. Факторы, влияющие на процесс диффузии и принятия инноваций // *Проблемы современной экономики*. 2014. №22-1. С. 148–152.
8. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2006. 256 с.
9. Раменский Л.Г. Введение в комплексное почвенно-геоботаническое исследование земель. М.: Сельхозгиз, 1938. 620 с.
10. Фияксель Р.Э. Малые инновационные предприятия на ранних стадиях развития: инвестиционная привлекательность и возможности взаимодействия с региональными институтами // *Экономические науки*. 2011. № 8. С. 17–31.
11. Barringer B.R., Ireland R.D. *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. 2012. 566 p.
12. Cha M.S., Bae Z.T. The Entrepreneurial Journey: From Entrepreneurial Intent to Opportunity Realization // *Journal of High Technology Management Research*. 2010. Vol. 21, No. 1. P. 31–42.
13. Deves S., Mensfeld E., Romeo A. *The models of Diffusions of Technical Innovation*. L.: Pinter Publishers, 1983. 218 p.
14. Fenn J., Raskino M.J., Gammage B. *Gartner's Hype Cycle Special Report for 2009*. URL: [http://www.gartner.com/resources/169700/169747/gartners\\_hype\\_cycle\\_special\\_169747.pdf](http://www.gartner.com/resources/169700/169747/gartners_hype_cycle_special_169747.pdf).
15. Hayton J.C., Chandler G.N., De Tienne D.R. *Entrepreneurial Opportunity Identification and New Firm Development Processes: A Comparison of Family and Non-Family New Ventures* // *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2011. Vol. 13, No. 1. P. 12–31.
16. Rogers E.M. *Diffusion of innovations*. New York: Simon and Schuster, 2010. 518 p.
17. Steinlicht C.L. *Lean Production and the organizational life cycle: A survey of Lean tool effectiveness in young and mature organizations* // *Organization Studies*. 2010. Vol. 15, No. 3. P. 7–28.
18. Volkmann C.K., Tokarsky K.O., Gruenhagen M. *Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Grows of New Ventures)*. 1st Edition. Gabler Verlag, 2010. 499 p.

**Gaponova O.S.***National Research University Higher School of Economics,  
Nizhny Novgorod, Russia***Korshunov I.A.***Ministry of Investments, Land and Property Relations  
of Nizhniy Novgorod Region,  
Nizhny Novgorod, Russia*

## **BASING FACTORS FOR YOUNG INNOVATIVE COMPANIES RESULTING FROM LOCALIZATION OF FOREIGN CORPORATIONS**

**Abstract.** The relevance of our research is due to the fact that foreign corporations' technologies transfer is an efficient tool of achieving a high pace of economic development in Russia and its regions. Its success depends on the ability of economic actors to embrace innovations and their high innovative activity. The purpose of this study was the consideration of start-up factors of young innovative companies resulting from the localization of foreign corporations' technologies and the identification of conditions conducive to accelerating the diffusion of innovation in local markets. During the study of the specifics of Russian start-ups, with the use of the methods such as analysis of documents, content analysis, observation, expert interviews, the following hypothesis was identified and justified: the emergence of new markets for an already developed and functioning innovation makes it possible to intensify the process of establishing new enterprises in the domestic environment. The novelty of the scientific problem is to identify and substantiate the main conditions and factors affecting the creation of a non-pioneer young innovative company in the Russian regional economy based on the experience and technologies of foreign corporations, including learning state of the investment climate and area's business ecosystem. The article highlights the stages of transformation of business ideas of such enterprise into functioning business in a context of its design tools, such as: monitoring emerging consumer needs and turning them into business opportunities and business ideas; building business models, business planning. At this point the creation of a new organization is considered in conjunction with factors of regional economic environment. As a result of the survey there was developed theoretical and methodological basis of companies' localization based on the concept of lean production; there was proposed a stepwise mechanism involving a sequence of steps that must be made by young enterprises in order to effectively perform the diffusion of innovation.

**Key words:** enterprises localization; diffusion of innovations; business environment; innovative companies; project launch teams; startups; business model; business planning.

### **References**

1. Blank, S. (2013). The Four Steps to the *Epiphany*. K&S Ranch.
2. Gaponova, O.S. (2015). Sistema motivatsii personala kak instrument vnutrifirmennogo planirovaniia v innovatsionnykh kompaniiakh rannikh faz razvitiia (Staff motivation systems as a tool of corporate planning in innovative companies in early development phases). *Vestnik Permskogo universiteta. Ser. «Ekonomika» (Perm University Herald. Economy)*, No 1(24), 124–133.
3. Kleiner G.B. (2011). Sistemnyi resurs ekonomiki (System Resource of Economy). *Voprosy ekonomiki*, No 1, 89–100.

4. Korshunov, I.A., Gaponova, O.S. (2016). *Organizacionnoe upravlenie predpriyatijami rannih faz razvitiya [Organizational management of a company at early development stages]*. Moscow, INFRA-M.
5. Korshunov, I.A., Gaponova, O.S. (2013). Etapy razvitiia organizatsionnoi struktury molodykh innovatsionnykh kompanii (Stages of organizational development of young innovative companies). *Innovatsii (Innovations)*, No 1 (171), 92–102.
6. Lambin, J.J. (2000). *Market-driven Management*. London, Palgrave Macmillan.
7. Nabiev B.R. (2014). Faktory, vliyaiushchie na protsess diffuzii i priniatiia innovatsii [Factors influencing the processes of diffusion and adoption of innovation]. *Problemy sovremennoi ekonomiki (Problems of modern economics)*, No 22-1, 148–152.
8. Ries, A., Trout, J. (1997). *Marketing Warfare*. McGraw Hill Professional.
9. Ramenskii, L.G. (1938). *Vvedenie v kompleksnoe pochvenno-geobotanicheskoe issledovanie zemel' [Introduction to comprehensive soil-plant studies of landscapes]*. Moscow, Sel'khoziz.
10. Fiiaksel, R.E. (2011). Malye innovatsionnye predpriiatiia na rannikh stadiiakh razvitiia: investitsionnaia privlekatel'nost' i vozmozhnosti vzaimodeistviia s regional'nymi institutami (Innovative start-ups: investment appeal and possibilities of integration into regional innovative institutions). *Ekonomicheskie nauki (Economic Sciences)*, No 8, 17–31.
11. Barringer, B.R., Ireland, R.D. (2012). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. New Jersey, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 566.
12. Cha, M.S., Bae, Z.T. (2010). The Entrepreneurial Journey: From Entrepreneurial Intent to Opportunity Realization. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 21, No. 1, 31–42.
13. Deves, S., Mensfeld, E., Romeo, A. (1983). *The models of Diffusions of Technical Innovation*. L., Pinter Publishers, 218.
14. Fenn, J., Raskino, M.J., Gammage, B. *Gartner's Hype Cycle Special Report for 2009*. Available at: [http://www.gartner.com/resources/169700/169747/gartners\\_hype\\_cycle\\_special\\_169747.pdf](http://www.gartner.com/resources/169700/169747/gartners_hype_cycle_special_169747.pdf).
15. Hayton, J.C., Chandler, G.N., De Tienne, D.R. (2011). Entrepreneurial Opportunity Identification and New Firm Development Processes: A Comparison of Family and Non-Family New Ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 13, No. 1, 12–31.
16. Rogers, E.M. (2010). *Diffusion of innovations*. New York, Simon and Schuster, 518.
17. Steinlicht, C.L. (2010). Lean Production and the organizational life cycle: A survey of Lean tool effectiveness in young and mature organizations. *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, 7–28.
18. Volkmann, C.K., Tokarsky, K.O., Gruenhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective (Concepts for the Creation and Growth of New Ventures)*. 1st Edition. Gabler Verlag, 2010, 499.

### Information about the authors

**Gaponova Olga Sergeevna** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of General and Strategic Management, National Research University Higher School of Economics, Nizhny Novgorod, Russia (603155, Nizhny Novgorod, Rodionova street, 136); e-mail: nta11@mail.ru.

**Korshunov Ilya Alekseevich** – Candidate of Sciences in Chemistry, Associate Professor, Head of Investment Department, Ministry of Investments, land and Property Relations of Nizhniy Novgorod Region, Nizhny Novgorod, Russia (603082, Nizhny Novgorod, Kremlin, Building, 2).