

Г.А. Морозова, Д.Н. Лапаев

## МОДЕЛЬ ИННОВАТОРА

Нижегородский государственный технический университет  
им. Р.Е. Алексеева  
Нижний Новгород, Россия

Проанализированы кейсы отечественных и зарубежных предприятий – цифровых лидеров, активно внедряющих инновации, имеющих действенные методики, модели и инструментарий работы с инновационными продуктами. Практика показывает, что использование модели инноватора для создания и продвижения ценности для потребителя происходит быстрее и эффективнее, чем у большинства компаний-конкурентов. При этом снижается неопределенность, объективно присущая инновационным проектам и мероприятиям. Гипотезы превращаются в факты, а неопределенность – в уверенность. Исчезают поводы для применения инновационного менеджмента, появляется возможность применения принципов традиционного менеджмента по оптимизации и получению прибыли. Переход от инноваций к зрелому бизнесу соответствует точке перегиба, в районе которой уместно комбинирование традиционного и инновационного менеджмента. Вторая точка перегиба достигается с ростом команды. Компания становится более формальной с отлаженными информационными системами и стандартными отчетами, которых не было прежде. Модель инноватора может успешно применяться не только в реальном секторе экономики, но и в сфере государственного и муниципального управления, что позволит построить открытую инновационную экосистему и обеспечивать инновационный суверенитет страны.

**Ключевые слова:** модель, бизнес-модель, инноватор, прототип, виртуальный прототип, руководитель-экспериментатор, компания, государственное и муниципальное управление.

Модель инноватора была построена на основе качественных и количественных исследований множества компаний, относящихся к цифровым лидерам. Эти компании можно разделить на четыре категории.

1. Давно работающие компании, которые сохранили инновационные характеристики (Google).
2. Давно работающие компании, которые утратили инновационные инструменты (Intuit).
3. Компании, реализующие успешные и провальные инновационные инициативы в новых проектах (manufacturing).
4. Успешные и провальные инновационные инструменты в уже работающих компаниях (Big idea Group) [1].

Целостная модель, базирующаяся на кейсах инноваторов как успешных, так и неуспешных компаний, начинается с генерирования инсайта, предусматривает глубинное понимание проблем потребителя, предполагает моделирование решений и в итоге выверку бизнес-модели перед ее масштабированием.

Каждая компания, которая внедряет инновации или сталкивается с проблемой, характеризующейся высокой степенью неопределенности, должна в некоторой мере применять модель инноватора. Существует два типа неопределенности, влияющей на способность компании «создавать» клиентов для использования инноваций: неопределенность запроса (нет полной ясности, купит ли это клиент?) и технологическая неопределенность, вызванная неоднозначностью в технологиях, которые могли бы появиться или должны быть созданы для воплощения какого-либо решения.

Как показывает анализ, компании-инноваторы использовали схожие процессы, которые образуют модель, состоящую из следующих компонент.

1. *Инсайт* – проникновение в суть, интуитивное понимание, озарение, интеллектуальный прорыв. Для этого используется постановка вопросов, наблюдение, совместная работа и экспериментирование.

2. *Проблема*. Необходимо понять предстоящую работу с практической, социальной и эмоциональной точек зрения и выявить проблему.

3. *Решение*. Требуется разработать прототип минимального отличного продукта. Здесь следует проанализировать теоретические и виртуальные прототипы множества решений [3].

4. *Бизнес-модель*. Она предполагает утверждение стратегии выхода на рынок, стратегии ценообразования, привлечения клиентов, расходования средств и пр. [2].

5. *Новый стиль руководства*. Внедрение инноваций требует иного руководства. Руководители должны стать главными экспериментаторами: формировать гипотезы со своими командами и проводить эксперименты; должны быть тренерами и организаторами [7, с. 22-23] (рис. 1).



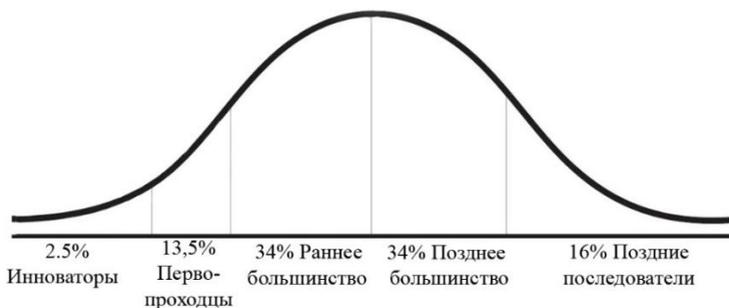
Рис. 1. S-кривая и новаторский стиль управления

Источник: составлено авторами

Ключевые роли лидера состоят в следующем: владеть навыками экспериментатора; поставить макрозадачу, связанную с ценностями для потребителя; оперировать методами современной инноватики; устранить организационные барьеры и обеспечить инструменты для быстрого экспериментирования. Приоритеты команды (рис. 1) будут смещаться под руководством экспериментатора от открытия желаний клиентов к улучшению качества предложения организации и стандартизации желанных для клиентов опций. Компания понимает, как усовершенствовать продукт, чтобы сделать его более эффективным или более надежным. Чтобы произвести эксперимент менеджеры частично меняют процесс разработки продукта от поиска к исполнению (стандартизация свойств), а свои ресурсы – от гибких к фиксированным (четкое распределение затрат на эксперименты, способные создать лучшие решения).

Если применить модель инноватора, можно быстро устранить неопределенность, присущую портфелю, проекту, программе или мероприятию. Тогда гипотезы становятся фактами, а неопределенность превращается в уверенность. Когда неопределенность отступает, начинают исчезать поводы для применения инновационного (предприимчивого) менеджмента. Далее управленцы применяют классические принципы традиционного менеджмента по оптимизации и получению прибыли. Когда управленцы смещаются от инноваций к исполнению, проект проходит через переходный этап, где уместно комбинирование традиционного и инновационного менеджмента. Длительность перехода в стадию зрелого бизнеса – время учиться эффективно совмещать две управленческие практики. Вторая точка перегиба достигается с ростом команды. Компания должна отреагировать на достижение второй точки перегиба тем, чтобы стать более формальной – с отлаженными информационными системами и стандартными отчетами, которых не было прежде.

Ключевыми переменными необходимо управлять по следующим направлениям (рис. 2):



**Рис. 2.** Жизненный цикл внедрения технологий

*Источник: составлено авторами*

– за счет масштабирования привести деятельность к размеру рынка; необходимо понять, когда переходить от минимального отличного продукта к полноценному продукту, т.е. к решению производить продукт для основной массы покупателей;

– как эффективно сместиться от процесса открытий к процессу исполнения, чтобы успешно довести до потребления полноценный продукт-решение, не уничтожив раньше времени свои способности к инновациям;

– выяснить, как подобрать подходящий персонал с правильными навыками для выведения компании на соответствующий уровень и определить новые роли для тех, кто не может к нему адаптироваться [4].

Как показывает опыт работы компаний, в самом начале проекта управленцы теряют много времени и ресурсов, пытаясь довести до совершенства продукт, основанный на неподтвержденных допущениях о свойствах последнего. В связи с этим, необходимо использование виртуальных прототипов для проверки ключевых допущений во взаимодействии с целевыми клиентами. Ранние последователи более склонны прощать недостатки нового продукта. Их можно задействовать как резонатор для подтверждения ключевых допущений. С помощью именно минимально отличного продукта необходимо преодолеть пропасть, отделяющую первого раннего последователя от большинства клиентов на пути к развитию полноценного продукта – решения, которое надежно удовлетворит потребности широких покупательских масс.

Для управления переходом к массовому клиенту необходимо пользоваться целенаправленной прозрачной коммуникацией, которая характеризуется следующими направлениями:

– взаимодействие по поводу применяемых теперь процессов и видов деятельности, направленных на исполнение;

– обсуждение общих ошибок в применении новых процессов, позволяющее команде не следовать старым привычкам, а формировать новые;

– выбор между инновационным менеджментом и традиционным.

Самое главное измерение бизнес-модели – это решение (или ценностное предложение), которое делает компания целевому потребителю. Успех требует глубокого понимания потребительской цели клиента [5]. Приоритеты и амбициозность необходимы для преобразования; нужно более точно определить, на какие цели и на какие результаты нацелен инноватор и каков цикл реализации (рис. 3).

Чтобы осуществить этот цикл, члены команды инноваторов должны обладать следующими способностями: наблюдение – способность видеть, что происходит; внимание – концентрация; познание – размышления и анализ; созидание – воображение и разработка; память – обучение и не повторение ошибок; рассуждение – взвешивание и принятие решения; мудрость

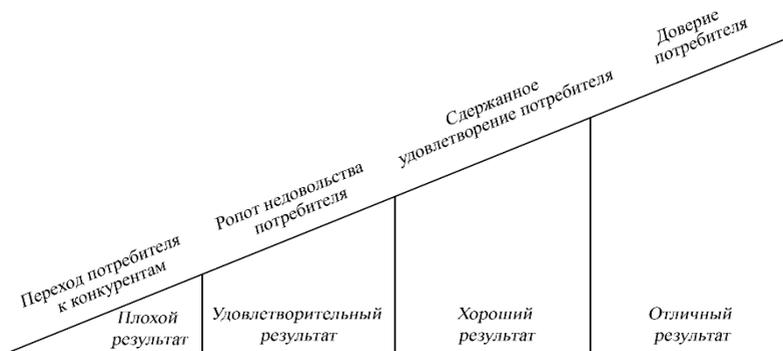
– способность разобраться в сложных явлениях и процессах и оценить их с точки зрения потребителя [8].



**Рис. 3. Цикл реализации инновации**

*Источник: составлено авторами*

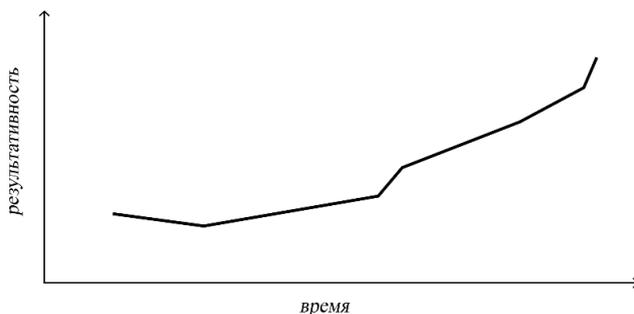
Итоги этих действий можно представить авторской шкалой результативности (рис. 4).



**Рис. 4. Шкала результативности**

*Источник: составлено авторами*

Результативность и время, как показывает опыт, связаны негладкой траекторией следующего вида (рис. 5.).



**Рис. 5. Траектория развития**

*Источник: составлено авторами*

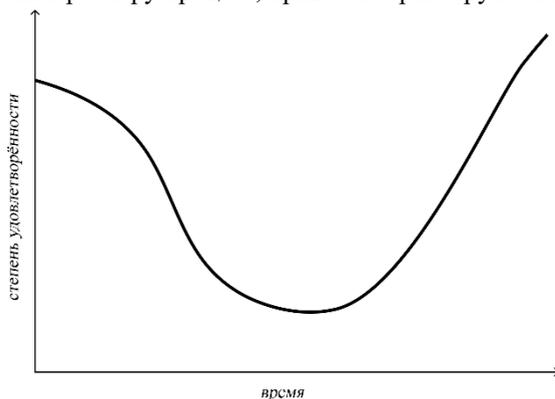
Данная ступенчатая форма траектории часто встречается на практике, поскольку есть аспекты, которые в инновационном продукте улучшаются быстро, если следить за улучшениями ценности у потребителей, а затем улучшать становится тяжелее. Здесь примером могут служить инновационные продукты фирмы *Apple*.

План развития инновационного продукта включает следующие действия.

1. Информировать о предназначении инновационного продукта.
2. Излагать ключевые действия и назначать ответственных лиц, которые должны их осуществлять.
3. Определять процесс управления результативностью.
4. Объяснять цепочку реализации с ее сильными и слабыми сторонами [8].
5. Включать бенчмаркинг (с чем сравнивать прогресс как при сопоставлении с реализацией, так и при сопоставлении с траекторией).
6. Объяснять, как будет осуществляться диалог с заинтересованными сторонами.
7. Определять необходимые для реализации ресурсы.
8. Предусматривать ключевые риски и меры для их уменьшения, а также возможное падение удовлетворенности в процессе реализации (рис. 6).
9. Определять источники влияния на формирование решения клиента о покупке инновационного продукта: прямые рекомендации; рекомендации покупателя, экспертов, инфлюенсеров, равных по положению людей, масс-медиа; реклама, маркетинговые мероприятия, социальные сети; партнеры по сбыту, торговые посредники.
10. Оценивать свои затраты на привлечение клиентов. Как правило, привлечение должно занимать меньше трети от оценки жизнеспособности

(исходя из жизненного цикла), оставлять запас и для неизбежных неточных допущений, которые человек делает в условиях неопределенности.

11. Совершать переход к масштабированию (привести к размеру рынка, привести к размеру процесс, привести к размеру команду) [8].



**Рис. 6. Удовлетворенность в процессе реализации**

*Источник: составлено авторами*

Модель инноватора может применяться не только компаниями и организациями предпринимательского сектора экономики, но и сферой государственного и муниципального управления, что позволяет строить открытую инновационную экосистему и обеспечивать инновационный суверенитет страны. При этом управленцам необходимо осознавать перспективы работы с большими данными с помощью искусственного интеллекта, который способствует отбору оптимального варианта и обеспечивает прозрачность применяемых решений. Чтобы удовлетворить запросы бизнеса и граждан, необходимо, руководствуясь опытом крупных зарубежных компаний, а также предпринимательских, государственных и муниципальных отечественных структур, полномасштабно перевести услуги в онлайн-режим. Это позволит изучать запросы населения и бизнеса, получать инсайты, разрабатывать законы, формировать нормативно-правовую базу, своевременно выявлять проблемы и принимать решения в условиях неопределенности, целенаправленно задействовать преимущества цифровой трансформации и создания новых бизнес-моделей, разрабатывать новые методы управления персоналом, обеспечивать соблюдение экономических, социальных, экологических и иных прав предпринимателей и граждан, а также создавать рынки новых и модернизированных продуктов.

Модель инноватора предполагает необходимость формирования нового стиля управления. Прежде всего, нужно выявлять носителей интересов (лицо, группа лиц, организации, структуры бизнеса, инвесторы, кредиторы и

пр.), которые могут претендовать на внимание по разрешению своих проблем, ресурсы или результаты деятельности государственных и муниципальных структур. Для этого следует задействовать известные матрицы: значимость носителей интересов и уровень интереса (табл. 1 и 2) [9, с. 96-99].

Таблица 1.

## Значимость носителя интереса

Степень влияния носителя интересов	Предсказуемость поведения и действий носителя интересов	
	Высокая	Низкая
Низкая	А: мало проблем во взаимодействии	В: непредсказуемый, но управляемый
Высокая	С: могущественный, но предсказуемый	Д: опасность или возможность

Источник: составлено авторами

Таблица 2.

## Уровень интереса – заинтересованность в развитии страны, регионов и муниципалитетов

Уровень влиятельности носителя интересов	Степень взаимодействия	
	Высокая	Низкая
Низкий	А: минимальные усилия прилагать во взаимоотношениях	В: информировать постоянно
Высокий	С: стараться поддерживать в состоянии удовлетворенности носителя интересов	Д: оптимально взаимодействовать с ключевыми игроками

Источник: составлено авторами

**Заключение.** Главные принципы использования модели инноватора – определять инсайт и факторы окружающей его неопределенности и узнавать о них как можно быстрее, обратиться неопределенность, сформулированную в виде допущения, в факты, предложить эксперимент для проверки ключевого допущения, но пользоваться при этом стоит языком, более приемлемым для традиционного менеджмента.

Главная формула модели инноватора содержит пять частей.

1. Ценить идею любого члена команды.
2. Расследовать ценность идеи для потребителя.
3. Предлагать способы проведения быстрых экспериментов для подтверждения ключевых допущений.
4. Разрабатывать правильную структуру и подбирать набор навыков для проектной команды, занятой подрывной инновацией.

5. Анализировать цели потребления товаров и услуг:
  - осознание потребителем необходимости продукта;
  - оценка потребителем продукта;
  - приобретение потребителем продукта;
  - использование потребителем продукта;
  - привязанность потребителя к торговой марке.

Анализ большого количества инновационных проектов позволяет сделать вывод, что использование модели инноватора для создания и продвижения ценности для потребителя происходит быстрее и эффективнее, чем у большинства конкурентов. С ростом неопределенности компании будут вынуждены реорганизовывать инновационные процессы, находя новые способы эффективной разработки новых продуктов. Для этого предстоит использовать модель инноватора, которая увеличивает скорость и эффективность экспериментирования. Ее следует задействовать и для решения проблемы создания инновационных возможностей у традиционных предприятий, а также в государственных и муниципальных структурах.

© Морозова Г.А., Лапаев Д.Н., 2024

### **Библиографический список**

- [1] Морозова Г.А., Лапаев Д.Н. Приоритетные цифровые интеграционные механизмы современной экономики // Развитие и безопасность. 2021. № 1 (9). С. 66-73.
- [2] WEIRED. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.voired.com/>
- [3] TechXPlore. [Электронный ресурс]. – URL: <https://techxplore>.
- [4] ZDNET. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.zdnet.com/>
- [5] Морозова Г.А., Лапаев Д.Н. Формирование новых бизнес-моделей в условиях цифровизации // Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы: материалы Международной научно-практической конференции. Нижний Новгород: НГТУ, 2020. С. 58-63.
- [6] Морозова Г.А., Лапаева О.Н. Развитие бизнеса в условиях экологизации и цифровой трансформации // Развитие и безопасность. 2022. № 2 (14). С. 57-65.
- [7] Создавая инновации: креативные методы от Netflix, Amazon и Google: [пер. с англ.] / Н. Ферр [и др.]. М.: Эксмо, 2017. 304 с.
- [8] Морозова Г.А., Авдоськина В.В. Эффективное управление развитием персонала и команд в условиях цифровой бизнес-модели экономики организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-1. С. 91-97.
- [9] Морозова Г.А. Организация маркетинга в регионе: монография. Нижний Новгород: Волго-Вятск. акад. гос. службы, 2009. 144 с.

G.A. Morozova, D.N. Lapaev

## THE INNOVATOR'S MODEL

Nizhny Novgorod State Technical University n.a. R.E. Alekseev  
Nizhny Novgorod, Russia

**Abstract.** The cases of domestic and foreign enterprises that are digital leaders, actively implementing innovations and having effective methods, models and tools for working with innovative products are analyzed in the article. The practice shows that using the innovator model to create and promote value for consumers is faster and more effective than most competing companies. This eliminates the uncertainty inherent in the project. The reasons for using innovative management are disappearing and the possibility of applying the principles of traditional management for optimization and making a profit appears. The transition from innovation to mature business corresponds to the inflection point where the combination of traditional and innovative management is appropriate. The second inflection point is reached as the team grows. The company becomes more formal with streamlined information systems and standard reports that have not existed before. The innovator model can also be successfully applied not only in the real sector of the economy, but also in the sphere of state and municipal government, which will make it possible to build the open innovation ecosystem and ensure the country's innovative sovereignty.

**Keywords:** model, business model, innovator, insight, prototype, virtual prototype, experimental leader, company, state and municipal management.

### References

- [1] Morozova, G.A., Lapaev, D.N. (2021). [Priority digital integration mechanisms of the modern economy]. *Razvitie i bezopasnost'* [Development and security]. № 1 (9). pp. 66-73. (In Russ).
- [2] WEIRED. [Electronic resource]. Available at: <https://www.voired.com>
- [3] TechXPlore. [Electronic resource]. Available at: <https://techxplore>
- [4] ZDNET. [Electronic resource]. Available at: <https://www.zdnet.com>
- [5] Morozova, G.A., Lapaev, D.N. (2020). [Formation of new business models in the context of digitalization]. *Jekonomicheskaja bezopasnost' Rossii: problemy i perspektivy: NGTU* [Economic security of Russia: problems and prospects: NNSTU]. pp. 58-63. (In Russ).
- [6] Morozova, G.A., Lapaeva, O.N. (2022). [Business development in the context of greening and digital transformation]. *Razvitie i bezopasnost'* [Development and security]. № 2 (14). pp. 57-65. (In Russ).
- [7] Ferr, N. (2017). *Creating innovations: Creative methods from Netflix, Amazon and Google*. M.: Eksmo. 304 p. (Russian Translation).
- [8] Morozova, G.A., Avdonkina, V.V. (2022). [Effective management of personnel and team development in the context of a digital business model of the organization's economy]. *Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava* [Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law]. pp. 91-97. (In Russ).
- [9] Morozova, G.A. (2009). *Organizacija marketinga v regione: monografija* [Organization of marketing in the region: monograph]. Nizhny Novgorod: Volgo-Vyatsk Academy of Public Services. 144 p. (In Russ).