

МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ХОЛДИНГОВ: ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИНАНСОВЫЙ АСПЕКТ

Е.А. Соломенникова

*ИЭОПП СО РАН,
Новосибирский национальный исследовательский
государственный университет*

Аннотация

Предлагается ряд моделей развития инновационно-ориентированных холдинговых структур, состоящих из малых предприятий. Проанализировано влияние вида холдинга на организацию инновационной деятельности в таких структурах. Выделены основные признаки, которые необходимо учитывать в модели развития инновационно-ориентированных холдинговых структур.

Ключевые слова: бизнес, модели развития, инновационно-ориентированные холдинги, малые предприятия, производственно-технологические связи, аутсорсинг, финансовые ресурсы

Abstract

The paper offers a number of the development models for the innovation-oriented holdings comprised of small businesses; analyses how a type of the holdings and their organization and management correlate; and identifies major features which could be reflected in such development models.

Keywords: business, development models, innovation-oriented holdings, small businesses, technological and managerial links, outsourcing, financial resources

Инновационный потенциал предприятия фактически обеспечивает возможность его дальнейшего развития. Однако следует подчеркнуть, что важным является не только обладание такого рода потенциалом, но и способность эффективно его реализовывать. В настоящее время в российской экономике наблюдается несоответствие между наличием инновационных возможностей и их реальным воплощением на рынке, поскольку совсем не многие предприятия имеют достаточно высокий инновационный потенциал, но еще меньшее их число эффективно его используют. Реализация инновационного потенциала в качестве фактора экономического роста на предприятиях и в фирмах сопряжена с многими трудностями, две из которых, на наш взгляд, являются основными, – это ограничения в финансировании инновационной деятельности и отсутствие комплексности в решении вопросов накопления инновационного потенциала и его использования.

В разработке и внедрении инноваций особую роль играют малые предприятия. Это предопределено тем, что в жестких конкурентных условиях, когда постоянно меняется структура спроса на продукцию и растут требования к ее качеству, малым предприятиям требуются прогрессивные технологии, новые продукты и процессы, чтобы обеспечить себе выживание в рыночной среде и стабильное финансовое состояние. Именно малые предприятия, гибко реагируя на изменение экономической среды своевременным внедрением новшеств, являются активными участниками инновационного процесса и реализуют свой инновационный потенциал. Более того, реализуя инновационный сценарий развития, малые российские компании могут обеспечить себе не только значительное повышение производительности труда, но и повышение своей конкурентоспособности. Еще большие возможности перед ними открываются при объединении в холдинговые структуры.

Для развития малых предприятий одним из важных моментов является способ, который они выбирают для этого. Как известно, малые предприятия характеризуются тем, что средняя численность работающих на них не должна превышать 100 чел. и оборот должен быть не более 400 млн руб. В результате успешного развития малое предприятие либо по численности, либо по обороту со временем должно перейти

ти в разряд средних или крупных. Однако многие малые предприятия используют несложный механизм, чтобы можно было остаться в разряде малых и воспользоваться льготным налогообложением, которое не распространяется на средние предприятия. С этой целью они оформляют своих работников как индивидуальных предпринимателей, которые не входят в среднюю численность работников этих предприятий. И это первая модель развития малых предприятий.

В качестве второй модели развития малых предприятий может рассматриваться их кооперация с крупными предприятиями. Получение заказа от крупных предприятий, обеспеченного практически гарантированным сбытом, позволяет малым предприятиям выйти на массовое или серийное производство, что приводит к получению эффекта от масштаба. Зарубежная практика деятельности малых предприятий показывает положительные результаты такого взаимодействия крупного и малого бизнесов. Так, на сборочное производство «Тойоты» необходимые узлы и детали поставляют не менее 100 малых предприятий. Это напоминает в сегодняшней трактовке передачу на аутсорсинг отдельных видов работ или изготовление узлов и деталей крупными предприятиями. В российской практике также можно наблюдать, как малые предприятия пытаются выстроить партнерские отношения с крупными предприятиями, особенно в случае поставки им нестандартных либо обладающих специфическими свойствами или повышенным качеством изделий-полуфабрикатов. Этот способ особо востребован малыми инновационными предприятиями и дает возможность последним получать заказы, позволяющие им организовать крупносерийное или массовое производство продукции.

Третья модель связана с созданием одним малым предприятием других малых предприятий путем вложения в них свободных финансовых ресурсов, что приводит к образованию малыми предприятиями групп компаний – так называемых холдинговых структур для эффективного управления разными бизнесами. Чаще всего предприятия этих структур объединены одним собственником или узким кругом собственников. Образуемые ими холдинги могут быть как вертикально-, так и горизонтально-интегрированными структурами. Более того,

именно малые предприятия могут выступать инициаторами установления партнерских отношений с крупными предприятиями. Не имея возможности производить крупные партии поставок потребителям, малые предприятия могут передавать крупным часть своих объемов – заказы на отдельные виды работ или детали, что требует от партнера освоения новой технологии или изготовления новой продукции. Поддерживая высокую марку производителя, малое предприятие может в течение длительного времени заниматься с партнерами отладкой и изготовлением продукции, гарантируя высокое ее качество потребителю. Положительные примеры холдингов из малых и средних предприятий обоих типов описаны в работах [1–3].

Четвертой моделью развития малых предприятий может стать их участие в структуре кластеров. По мнению директора одного из новосибирских оборонных предприятий, крупные предприятия могли бы загрузить серийными заказами малые в новом машиностроительном кластере г. Новосибирска. Это позволило бы существенно сократить транспортные расходы и, установив длительные партнерские отношения между участниками кластера, адаптировать малые предприятия под потребности «оборонки». Крупные предприятия могли бы помочь с переоснащением малых. Однако почти все новосибирские крупные оборонные предприятия входят в общероссийские государственные холдинги. В силу этого они обязаны загружать малые предприятия своего ведомства. В итоге одни тратят больше финансовых ресурсов на кооперированные поставки, другие не получают выгодных заказов.

Таким образом, перечисленные модели используются малыми предприятиями для своего развития. Мы указали не все возможные способы их развития, но эти используются ими наиболее часто.

Рассмотрим организацию инновационной деятельности в разных холдинговых структурах, образуемых малыми предприятиями, в том числе в холдингах из малых инновационно-ориентированных предприятий.

В холдинговых структурах различных видов (горизонтальные, вертикальные и диверсифицированные) инновационная деятельность

организована по-разному, поэтому считаем необходимым остановиться на видах холдингов.

Горизонтальный холдинг – объединение предприятий, выпускающих аналогичные продукты на различных региональных рынках либо действующих на одном региональном рынке (к таковым относятся энергетические компании, нефтяные и газовые компании, производственные, телекоммуникационные и проч.). Такой холдинг представляет собой объединение однородных бизнесов в виде бизнес-единиц, например территориальных, структуру, которой управляет единая управляющая компания. К числу крупных горизонтальных холдингов можно отнести отраслевые объединения предприятий, например компании «Юнимилк», «Кока-Кола», «Балтика» и др. Такие холдинги ориентированы на совместные разработки инновационных продуктов и тиражирование их внедрения на всех предприятиях холдинга. Таким образом преодолевается одна из трудностей – связанная с финансированием инновационных разработок. Причем в составе горизонтального инновационно-ориентированного холдинга могут быть свои научно-исследовательские институты и конструкторско-технологические подразделения, которые изначально занимаются профильной продукцией предприятий холдинга. Но если речь идет о холдинге из малых предприятий, то для него вряд ли будет эффективным иметь свою исследовательскую базу, хотя есть и такие холдинги. Другая ситуация – это когда предприятия холдинга совместно заказывают фундаментальные исследования научно-исследовательским институтам за счет совместных финансовых средств, или совместно финансируют разработки в институтах на заключительных этапах, или совместно покупают опытные образцы либо промышленные технологии. Горизонтальным холдингам легче организовать выход на новые рынки, можно тиражировать опыт производства новой продукции и использовать распределение рынков для адаптации новой продукции к особенностям предприятий и населения обслуживаемого региона.

Вертикальный холдинг – объединение предприятий одной производственной цепочки (добыча сырья, переработка, выпуск продукции, сбыт). Чаще всего это производственные холдинги. Наиболее яр-

кими представителями таких холдингов являются объединения, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции, металлов, нефтепереработкой. В качестве примеров можно назвать компании САХО, «Мельник», «Солнечные продукты», «Русагро» и др.

Вертикальные холдинговые структуры по сравнению с горизонтальными в большей степени ориентированы на достижение совместного конечного результата. Поэтому в их состав входит большинство технологически связанных предприятий, задействованных в разработке и внедрении инновационных продуктов, что ставит их в меньшую зависимость от внешних поставщиков. В интегрированных холдингах управление инновационным развитием холдинговых образований чаще всего направлено на совершенствование технологически взаимосвязанных производственных и логистических цепочек. Одновременно в таких структурах, по идее, затраты и времени, и финансов на создание и производство инноваций должны быть минимальными. Однако в современной экономической ситуации подобные структуры все больше критикуются. Хотя необходимо заметить, что успешные примеры развития вертикальных инновационно-ориентированных холдингов многочисленны, – это, например, новосибирский холдинг «РиМ», многие сельскохозяйственные холдинги («Кудряшовский», «Ирмень» и др.).

Диверсифицированный холдинг – объединение предприятий, напрямую не связанных ни торговыми, ни производственными отношениями. Диверсифицированные холдинги представляют собой структуры, предприятия которых действуют на различных рынках и поставляют новые виды продукции, услуги и т.д. Среди наиболее известных – кондитерский холдинг «Сладко», компания «Вимм-Билль-Данн», Сибирская аграрная группа и др. Этот вид холдингов вбирает в себя как все преимущества, так и недостатки первых двух видов холдингов, в том числе и в области осуществления инновационной деятельности.

В последнее время холдингами, или группами компаний, называют и **структуры из малых предприятий**. Чем же они отличаются от холдингов, состоящих из крупных и средних предприятий? Во-первых, горизонтальных холдингов из малых и средних предприятий

достаточно мало. Как было отмечено выше, в них чаще всего не присутствует собственная научно-исследовательская база. Такие структуры свойственны торговым сетям, логистическим посредникам и редко – производственным предприятиям.

Во-вторых, вертикальные холдинги из малых и средних предприятий также не очень распространены в России. Оптимизировать производственные мощности всей производственно-торговой цепочки под потребности малых предприятий практически нереально. Это на первых порах возникновения производства какого-либо конечного продукта собственник стремится все произвести сам и для учета и контроля затрат и результатов каждый этап выделяет в отдельное предприятие. В результате возникает несколько малых предприятий, которые находятся в собственности одного физического лица или ограниченной группы лиц. При малых объемах производства собственник сам справляется со всеми предприятиями, но по мере роста оборотов он вынужден прибегать к услугам топ-менеджеров на своих отдельных предприятиях. Собственники нескольких растущих бизнесов едва справляются с управленческой «текучкой», в то время как должны делать все, чтобы предвидеть будущее своих компаний и получить от них максимальную отдачу, достичь синергетического эффекта от такой структуры. Тем более трудно осуществить переход от одного инновационного продукта к другому. Точно спрогнозировать стадию зрелости инновационных продуктов или технологий – практически невыполнимая работа.

В-третьих, большинство холдингов, состоящих из малых и средних предприятий, представлено диверсифицированными холдингами, к числу которых, по сути, можно отнести вариант вертикального холдинга из малых предприятий.

Рассмотрим признаки, которые характеризуют модели развития холдинговых структур.

1. Модель развития холдинга определяется целью, которую ставят перед собой его предприятия. Если целью предприятий является **концентрированный рост**, то она направлена на изменение продукта и (или) рынка. При этом предприятие пытается улучшить свой традиционный продукт или начать производить новый, не меняя при этом

отрасли. Если говорить о рынке, то предприятие либо ищет возможности улучшить свое положение на существующем рынке, либо ему необходимо перейти на новый рынок. Укрепление позиций на традиционном рынке требует больших маркетинговых усилий. При этом холдинговая компания может использовать горизонтальную интеграцию, при которой она пытается установить контроль над своими конкурентами. Второе направление – развитие рынка, когда холдинг осуществляет поиск новых рынков для уже производимого продукта. Это возможно, если продукт не является уникальным и производится для конкретного потребителя. В противном случае реализовать мероприятия второго направления практически невозможно. Третье направление – развитие продукта, когда рост объемов продаж происходит за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном рынке. При этом в качестве нового продукта может выступать усовершенствованный продукт и потребителем его может стать тот потребитель, который нуждался и в традиционном продукте.

Если целью является *интегрированный рост*, то холдинг использует одну из двух альтернативных возможностей:

а) обратную вертикальную интеграцию, которая направлена на рост организации за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, из которых создаются новые дочерние предприятия. Это позволяет уменьшить зависимость предприятий холдинга от колебания цен на входящий материальный поток в виде комплектующих и от растущих запросов бывших поставщиков;

б) вперед идущую вертикальную интеграцию, когда рост холдинга обеспечивается приобретением либо усилением контроля над системами распределения и продажами. Включение посреднических организаций в состав холдинга целесообразно в случае, когда несмотря на большое количество посредников, среди них невозможно найти таких, которые обладали бы высоким уровнем необходимой компетентности.

Если предприятия холдинга дальше не могут развиваться на традиционном рынке с традиционным продуктом в рамках данной отрасли, то его целью становится *диверсифицированный рост*. При этом возникает три альтернативных варианта развития: концентри-

ческая, горизонтальная и конгломеративная диверсификация. Концентрическая диверсификация основана на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом традиционное производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в уже освоенном традиционном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования предприятий холдинга. Вторая альтернатива – горизонтальная диверсификация предполагает поиск возможностей роста на традиционном рынке за счет новой продукции, производимой с использованием новой технологии. Третья альтернатива – конгломеративная диверсификация, когда предприятия холдинга расширяются за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, реализация которых предполагается на новых рынках. Такая модель развития требует высокой компетентности персонала, устойчивого финансового состояния всех предприятий холдинга.

Еще одна цель связана с *целенаправленным сокращением бизнеса и затрат* для перегруппировки сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности. При этом возможно использование следующих вариантов целенаправленного сокращения бизнеса:

- ликвидация отдельных бизнесов, когда спрос на продукцию предприятия значительно падает и не имеет смысла продолжать этот бизнес;
- из-за невозможности получения высоких финансовых результатов в долгосрочном периоде – сосредоточение на максимальном получении доходов в краткосрочном. Это может быть связано с бесперспективностью конкретного бизнеса, который к тому же не может быть прибыльно продан. Например, если холдинг в обмен на налоговые льготы должен выполнять определенные социальные обязательства, но в то же время может принести доходы в краткосрочном периоде;
- ликвидация бизнеса, когда он «не вписывается» в структуру бизнесов холдинга или когда необходимо пожертвовать непер-

спективным бизнесом для накопления средств для начала нового либо существенного развития действующего перспективного бизнеса;

- сокращение затрат. Это направление является постоянным и связано с поиском внутренних финансовых резервов за счет уменьшения издержек и проведения соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

2. Модель развития инновационно-ориентированного холдинга определяется видом инновационного продукта, на который нацелены предприятия холдинга. Возможны два варианта создания потребительской ценности продукта: когда производится новый продукт или когда изменяется качество уже известных, традиционных продуктов. В первом случае холдинг ориентируется на принципиально новый, трудно копируемый инновационный продукт, чтобы создать новое предприятие под производство инновационного продукта, можно было рассчитывать на высокую рентабельность этого бизнеса в течение длительного времени. Во втором случае усовершенствованиями и модернизацией традиционных продуктов занимаются зачастую сами предприятия холдинга по заказам своих ключевых потребителей. Эта деятельность особенно развита в холдингах, имеющих свои научные и опытно-конструкторские подразделения. Более того, иногда работники таких подразделений сами предлагают новое техническое или технологическое решение по удовлетворению требований клиентов, зная как их требования, так и необходимые свойства и качества продукта.

3. Модель развития холдинга обусловлена технологией поиска инновационного продукта, пользующегося спросом, и сбыта произведенной инновационной продукции. В случае первого варианта ключевым фактором успеха является поиск перспективных бизнес-идей, представляющих ноу-хау. Собственники ведут постоянный поиск и отбор идей для создания новых бизнесов даже на самых ранних стадиях фундаментальных и прикладных исследований, когда только появляются идеи и их разрабатывают коллективы академических институтов и/или научные подразделения вузов. Особенностью этих отно-

шений является то, что заказчик-холдинг не только не выставляет своих требований к разработкам, но, наоборот, изучает и отслеживает все исследования партнеров с целью выбора, с его точки зрения, перспективной идеи, под которую можно было бы создать еще одно новое предприятие.

Второй вариант характеризуется созданием таких новых видов продукции, которые востребованы конечным потребителем, т.е. холдинг работает по заказу своих ключевых потребителей. Заказ может быть как на совершенно новую продукцию или технологию, так и на совершенствование традиционной продукции предприятий холдинга.

4. Модель развития холдинга зависит от наличия или отсутствия производственно-хозяйственных связей внутри холдинговой структуры, т.е. между ее предприятиями. В первом варианте предприятия выполняют весь цикл наукоемкого производства от маркетинга, разработки продукта и его производства до дальнейшего технического сопровождения наиболее сложной продукции. Это позволяет контролировать затраты по всей технологической цепочке разработки и изготовления продукции, определять маржинальный вклад каждого предприятия в конечный результат, а также использовать трансфертное ценообразование. Развитие таких холдинговых структур становится сложным, так как необходимо обеспечить сопряженность производственных мощностей по всей технологической цепочке изготовления инновационного продукта.

Второй вариант характеризуется отсутствием производственно-технологических связей внутри предприятий холдинга, что приводит к тому, что каждое предприятие занимается производством инновационного продукта от начала до конца. Оптимизация производственных мощностей всех входящих в холдинг предприятий является важнейшей задачей каждого из них.

Многие компании, ранее выполнявшие практически все стадии инновационного цикла внутри своей структуры, начинают делегировать некоторые стадии (элементы) разработки и внедрения инновационных продуктов другим компаниям, т.е. используется аутсорсинг. Аутсорсинг – это еще одна модель развития инновацион-

но-ориентированного холдинга, которая особенно подходит для холдинга, состоящего из малых и средних предприятий. При этом все основные интересы предприятий холдинга сосредоточены на ядре – том процессе, который обеспечивает рыночный успех любого предприятия и в котором создается конкурентное преимущество. Однако основному профилю всегда сопутствуют многочисленные непрофильные, но не менее важные бизнес-процессы, на которые тратятся время, силы специалистов и достаточно большие финансовые средства. Оптимальным решением этой проблемы становится передача всех непрофильных активов предприятия на аутсорсинг. Аутсорсинговая модель связей между предприятиями инновационно-ориентированного холдинга предполагает установление партнерских отношений между всеми участниками создания, производства и продажи инновационных продуктов.

5. Финансовая модель для растущего холдинга имеет три варианта: централизованная, децентрализованная и смешанная, которая включает в себя лучшее от обоих вариантов. Чтобы выбрать вариант модели, следует определить, какие полномочия делегировать на места, а какие – оставить в центральном офисе. Финансовое управление (в том числе управление посредством децентрализованной модели) – это один из инструментов, помогающих компании достигать поставленные цели. Поскольку цели бизнеса не остаются неизменными, руководство должно всякий раз применять инструменты, которые лучше всего подходят для достижения той цели, которая является ключевой на данном этапе развития компании.

Децентрализованная финансовая модель характерна для старта нового предприятия в холдинге, а также для случая, когда бизнес-единицы холдинга имеют высококвалифицированных специалистов в области бухгалтерского и управленческого учета, при этом есть необходимость ведения локальной бухгалтерии с функциями бухгалтерского учета, осуществления платежей и планирования доходов, ведения базового аналитического учета.

В условиях активного построения холдинговой структуры и развития дочерних компаний прибегают к *централизации* финансовой функции. Задача ставится следующая: объединить разрозненные бух-

галтерии, внедрить единые стандарты управленческого учета и отчетности, регламентировать планирование инвестиционных проектов, ввести систему бюджетирования в холдинге. Если холдинг реализует региональную экспансию, то формируются региональные финансово-расчетные центры, операционные менеджеры которых (в отдельных случаях – локальная бухгалтерия) ориентированы на развитие бизнеса, при этом финансовая ответственность, включая стандартизированный контроль и методические установки, остается за управляющей компанией.

Для прозрачности распределения косвенных расходов между предприятиями холдинга можно использовать внутренние сервисы для виртуальных расчетов за услуги с обслуживающими подразделениями. Когда сервис полностью бесплатный, трудно оценить не только его стоимость, но и качество.

Централизованная финансовая модель позволяет сконцентрировать все финансовые ресурсы в рамках управляющей компании и эффективно использовать их для создания или покупки новых предприятий, расширения региональной сети и других мероприятий, которые позволяют увеличить обороты бизнеса. Эта же модель используется холдингами, когда невозможно найти высококвалифицированные кадры для локальных бухгалтерий.

Но централизованная модель имеет и недостатки, основным из которых является то, что дочернее предприятие не идентифицируется как самостоятельный актив группы, а является инструментом расчетов. Когда расчеты разных юридических лиц проводятся централизованно, ответственность за развитие конкретного актива оказывается размытой. В частности, ответственность за показатели бухгалтерского и управленческого отчетов находится в разных руках: за результаты бухгалтерского учета отвечают генеральный директор и главный бухгалтер холдинга, а за управленческие показатели – менеджеры на местах. В результате неизбежны конфликты. Каждое предприятие холдинга стремится обособить бюджет, чтобы максимально отделить локальные показатели от общекорпоративных, которые, во-первых, могут противоречить поставленным корпоративным целям и приводить к желанию выделиться из состава холдинга. Во-вторых, при жест-

кой централизации финансирование разных проектов и подразделений осуществляется автоматически центральным казначейством холдинга. Это приводит к смешению финансирования инвестиционных проектов и текущей деятельности и к конкуренции предприятий за получение финансовых ресурсов от управляющей компании. Еще один недостаток централизации, который особенно сильно проявляется во время экономического спада, заключается в том, что когда объем бизнеса растет у всех предприятий, денег на всех не хватает.

Поэтому в холдингах достаточно часто используется *смешанная* финансовая модель, когда финансовые ресурсы на текущую деятельность децентрализованы, а инвестиционные проекты в части развития существующего бизнеса или создания нового финансируются централизованно. Децентрализованная модель позволяет разделить денежные потоки по эффективным и неэффективным предприятиям и по новым проектам. Это дает возможность разделить риски при финансировании инвестиционных проектов и операционной деятельности.

Заметим, что если речь идет о растущем холдинге, в котором появляются новые дочерние структуры, то необходимо помнить, что жизненный цикл всего холдинга не совпадает с жизненным циклом отдельного дочернего предприятия. Если холдинг постоянно наращивает масштабы бизнеса, централизованная модель теряет свою эффективность: когда открываются новые подразделения, решения должны приниматься на местах, оперативно и гибко, в противном случае на согласования уходит слишком много времени. Таким образом, можно считать, что эффективную финансовую модель для предприятий холдинга необходимо выбирать в соответствии с этапом их жизненного цикла.

Инновационно-ориентированные холдинги заинтересованы в постоянном пополнении портфеля инновационных бизнес-проектов и ликвидации неконкурентных продуктов по различным основаниям, в минимизации сроков внедрения новых инновационных продуктов, в повышении своей конкурентоспособности в долгосрочном периоде и постоянном получении максимальной прибыли независимо от стадии жизненного цикла инновационных продуктов и т.п. Для реализа-

ции таких целей на предприятиях холдинга должна быть обеспечена в определенной последовательности взаимозаменяемость ввода новых продуктов и выбытия продуктов, по которым снижаются продажи. И это не должно отрицательно сказываться на финансовых показателях деятельности холдинга.

Можно ли однозначно определить, какие модели развития инновационно-ориентированных холдингов эффективнее других и какие факторы способствуют успеху? Получить на этот вопрос утвердительный ответ невозможно. Российская практика показывает, что любая модель развития холдинга может быть как успешной, так и неуспешной, приводящей к отрицательным результатам деятельности предприятий холдинга.

Рассмотренные признаки не являются исчерпывающим набором признаков, которые необходимо учитывать в модели развития инновационно-ориентированных холдинговых структур. Сочетание различных признаков, по нашему мнению, делает возможным построение новых моделей развития таких холдингов. Анализ действующей и возможных моделей развития и выбор наиболее эффективной для конкретных инновационно-ориентированных холдингов требуют разработки специального алгоритма достижения поставленных целей и обеспечения конкурентоспособности холдингов в долгосрочном периоде.

Литература

1. **Соломенникова Е.А.** Бизнес-модели инновационных холдинговых компаний // Инновационная фирма: теория и практика развития / Под ред. В.В. Титова, В.Д. Марковой. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2011. – С. 95–108.
2. **Соломенникова Е.А.** Партнерские связи как фактор развития инновационного холдинга // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 3. – С. 216–230.
3. **Титов В.В.** Проблемы и механизмы активизации инновационного предпринимательства в промышленности // Регион: экономика и социология. – 2011. – № 1. – С. 235–247.

Рукопись статьи поступила в редколлегию 15.05.2013 г.

© Соломенникова Е.А., 2013