

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Астраханский государственный университет»  
(Астраханский государственный университет)

*Кафедра английской филологии*

## Письменный перевод

*по книге Strategic Management in the Innovation Economy*

*выходные данные A joint publication of Publicis Corporate Publishing and Wiley-  
VCH Verlag GmbH & Co KGaA, 2006 by Publicis KommunikationsAgentur  
GmbH, GWA, Erlangen*

*перевод стр. с 16 по 21*

для сдачи кандидатского экзамена  
по иностранному языку  
(АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК)

Выполнил  
Голубкина Анна Васильевна  
Кафедра менеджмента

Астрахань – 2021г.

|   |  |
|---|--|
| <p><i>Chapter 1</i><br/> <b>The Global Innovation Economy and Strategic Management</b></p>  | <p><i>Глава 1</i><br/> <b>Мировая инновационная экономика и стратегический менеджмент</b></p>  |
| <p><b>Nature of the Global Innovation Economy</b><br/> Historians of the late 20th and early 21st century are already recording the significant shift in the features of the global economy between 1980 and 2005. The proportion of economic value now attributable to the innovative capacity of intangible capital in business has dramatically shifted to 80% of market values as reflected in the Dow Jones Industrial Average (DJIA) in 2005. By contrast, in 1980 the same index reflected market values due to intangible assets at nearly zero. In other words, the value of the DJIA in 1980 – only 25 years ago – was largely confined to traditional book values, or hard assets. Since then, the value of the innovative capacity of intellectual assets as a component of total market values has increased exponentially.</p>  | <p><b>Характер мировой инновационной экономики</b><br/> Историки конца 20 века и начала 21 века уже отмечают существенный сдвиг в особенностях мировой экономики в период между 1980 и 2005гг. Доля экономической стоимости, в настоящее время приходящаяся на инновационный потенциал нематериального капитала компании, резко достигла уровня восьмидесяти процентов рыночной стоимости, что было отражено в индексе Доу Джонса в 2005 году. Для сравнения в 1980 году этот же индекс отражал рыночную стоимость нематериальных активов почти равную нулю. Другими словами, стоимость индекса Доу Джонса в 1980 – всего 25 лет назад – была в основном ограничена традиционной балансовой стоимостью или недвижимым имуществом. С тех пор стоимость инновационного потенциала нематериальных активов как части общей рыночной стоимости увеличилась в разы.</p>  |
| <p>As a consequence, the foundations of traditional economic and business thinking, and strategic management, have been shaking. The nature of economic value and wealth creation, not only for enterprises but also for countries, regions, and industries, has become fundamentally different, requiring not only new mindsets but also new management approaches and tools. It is not surprising to hear the reaction of some observers, rooted in traditional practices that resulted in past successes, that nothing has really changed, that the old economy is “alive and well,” or to contend that traditional economic and business activities are ‘just more information and knowledge-based’ than in the past. The fundamental criterion, however, is how value is created, captured, and sustained in an economy, and if this is fundamentally different from the past, new strategic management approaches have to be adopted.</p> | <p>Вследствие этого пошатнулись основные принципы традиционной экономической и деловой мысли, а также стратегического менеджмента. Характер происхождения экономической стоимости и капитала не только для предприятий, но и для стран, регионов и промышленности стал фундаментально другой, требующий не только нового образа мышления, но также новых подходов и инструментов в управлении. Неудивительно слышать реакцию некоторых исследователей, давно поддерживающих традиционные подходы, в прошлом приводящие к успехам, что в действительности ничего не изменилось, что старая экономика «жива и здорова», или что в прошлом традиционный подход к экономике и бизнес деятельности более информативный и основанный на знаниях. Тем не менее фундаментальным критерием является то, как в экономике происходит создание, прирост и устойчивое развитие стоимости, и если это фундаментально отличается от прошлого, то должны быть приняты новые подходы стратегического менеджмента.</p> |
| <p>The speed of technological change has had great impact on the three-phase sequence from value creation to value capture to value sustainability. Innovations such as greater microprocessing power, Internet protocol networking, hyper-storage, and genomics are transforming value chains in almost every industry. In the past, many of</p>   | <p>Скорость технологических изменений оказало большое влияние на трехфазный цикл от создания стоимости к ее сохранению и максимизации и далее устойчивому развитию стоимости. Такие инновации, как большая мощность микропроцессоров, протоколы сети интернет, гиперпамять и геномика трансформируют цепочки создания стоимости почти во всех сферах</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>these value chains, and the very structure of industry in the old economy, were knitted together by closely-held, protected information in vertically integrated companies. Today, however, these technology innovations are rendering information abundant, ubiquitous, fast, and free, enabling innovative value creation, capture, and sustainability for firms and industries.</p>   | <p>промышленности. В прошлом многие из этих цепочек создания стоимости и сама структура промышленности в старой экономике были связаны между собой закрытой, защищенной информацией в вертикально-интегрированных компаниях. Тем не менее сегодня эти инновационные технологии предоставляют информацию в избытке, повсеместно, быстро и бесплатно, позволяя создавать, обеспечивать прирост и устойчивое развитие инновационной стоимости для компаний и промышленности.</p>  |
| <p>The ubiquitous availability of information and knowledge is perhaps the single most significant contributor to corporate innovation and change. As Nobel laureate economist Ronald Coase concluded almost 70 years ago, the boundaries of the firm are defined by its transaction costs. Hard to acquire and imperfect information contributed to high transaction costs, which in turn led firms in many industries to vertically integrate. For instance, it cost General Motors (GM) far less to source its own parts internally than to search the globe for suppliers. Similarly, by keeping information inside its boundaries, an integrated company could create value in one division (e.g., drug discovery) and capture it in another (e.g., drug sales and marketing). Today, as the costs of sharing and using information fall, companies and their industries have an impetus to “de-integrate,” as is consistent with the Coase theory. Think of GM’s spin-off of its parts division, now the Delphi Automotive Systems Corporation. The trend of de-integration is accelerating as the Internet and other services give companies access to even more information. Companies can now work with suppliers of both goods and services from virtually any place in the world. The threshold of cost set by the availability of information can no longer define the firm’s or the industry’s boundaries.</p> | <p>Повсеместная доступность информации и знаний, пожалуй, самый значительный вклад в корпоративные инновации и изменения. Почти 70 лет назад экономист, лауреат нобелевской премии Рональд Коуз пришел к выводу, что границы фирмы определяются ее транзакционными издержками. Труднодоступная и несовершенная информация способствовала высоким транзакционным издержкам, что, в свою очередь, привело фирмы во многих отраслях к вертикальной интеграции. Например, для General Motors (GM) закупка собственных запчастей обходится гораздо дешевле, чем поиск поставщиков по всему миру. Аналогично сохраняя информацию внутри своих границ, корпорация может создавать стоимость в одном подразделении (например, поиск новых лекарственных препаратов) и максимизировать в другом (например, отделе продаж и маркетинга). Сегодня, когда издержки обмена и использования информации снижаются, компании и их отрасли получают стимул к “деинтеграции”, что соответствует теории Коуза. Подумайте о выгоде отделения GM от подразделения запчастей, сейчас это Delphi Automotive Systems Corporation. Тенденция к деинтеграции набирает обороты, так как Интернет и другие сервисы предоставляют компаниям доступ к еще большему объему информации. Сейчас компании могут работать с поставщиками товаров и услуг практически из любой точки мира. Порог стоимости, устанавливаемый доступностью информации, больше не может определять границы фирмы или отрасли.</p> |
| <p>The drive to innovate is even more important in the new ‘innovation economy’, where the rapid sharing of knowledge forces players to reinvent and adapt constantly. In addition, ruptures in traditional boundaries in value chains are requiring companies to rethink how they go to market, what they need to own, and how they deal with suppliers and customers. The result is industry value chains of today undergoing</p>   | <p>Стремление к инновациям еще более важно в новой «инновационной экономике», где быстрый обмен знаниями заставляет игроков постоянно изобретать и адаптироваться. Кроме того, разрыв традиционных границ в цепочках добавленной стоимости требует от компаний пересмотреть, каким образом они выходят на рынок, что им для этого необходимо и как они выстраивают отношения с поставщиками и потребителями. Сегодня результатом является отраслевые</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>almost continuous innovation in products, services, processes, business models, and management approaches. The innovation value chain – one might call its new form a value web, an extended enterprise, a business ecosystem, or a value constellation – challenges firms that thrived with an integrated, self-contained approach.</p>  | <p>цепочки создания стоимости, постоянно подвергающиеся инновациям в продуктах, услугах, процессах, бизнес моделях и подходах в управлении. Цепочка создания стоимости инноваций – некоторые могут называть ее новой формой web-стоимости, конгломератом предприятий, бизнес-экосистемой – бросает вызов компаниям, которые процветали с интегрированным, автономным подходом.</p>  |
| <p>The best value-capturing mechanisms now operate outside the individual firm’s boundaries. Yet, the value created by a firm may be essential to the viability of the entire business ecosystem. The nature and definition of the firm are also undergoing profound changes, thanks to the ubiquity of information. The firm is shifting from a self-contained value-creation and -capture apparatus into one part of an interdependent community whose members continually negotiate responsibility for value creation and the right to value capture (see Box: Getting Innovative at 3M).</p>   | <p>В настоящее время самые лучшие механизмы сохранения и максимизации стоимости работают за пределами компаний. Однако стоимость, создаваемая фирмой, может иметь существенное значение для жизнеспособности всей бизнес-экосистемы. Характер и определение фирмы также претерпевают значительные изменения благодаря повсеместному распространению информации. Фирма переходит от автономного механизма создания и максимизации стоимости в одну из частей взаимозависимого сообщества, члены которого постоянно обсуждают ответственность за создание ценности и право на извлечение прибыли (см. см. вставку: Становление инноваций в 3М).</p>   |
| <p>The shift to new value innovation breaks decisively with the old economy, in which information scarcity encouraged value capture through knowledge hoarding. Information asymmetries still exist, of course; a company can create a superior competitive position, with advantaged pricing and customer information, for example. But in an information-suffused environment, asymmetries alone are more fleeting and less reliable sources of value capture than they previously were. Companies that close off their knowledge to the outside world may also be closing themselves off from externally-sourced innovations. Successful companies will be those that transform information into value-creating knowledge, and aggressively use this knowledge to innovate and capture additional profit. Knowledge asymmetries may be the best innovation resource in the ‘innovation economy’, and when used to create further new asymmetries, also the most enduring in terms of their innovative capabilities.</p> | <p>Переход к инновациям ценности решительным образом разрывает связи со старой экономикой, в которой дефицит информации способствовал приросту ценности за счет накопления знаний. Конечно информационная асимметрия еще существует: компания может создавать, например, конкурентоспособную продукцию с выгодными ценами и информацией о потребительском спросе. Но в информационной среде асимметрия сама по себе является более мимолетным и менее надежным источником прироста стоимости, чем раньше. Компания, которые являются закрытыми от внешней среды с точки зрения раскрытия важной информации и знаний, также могут ограничивать себя с точки зрения получения знаний об инновациях извне. Успешными будут те компании, которые преобразуют информацию в знания, создающие ценность, и активно используют эти знания для создания инноваций и получения дополнительной прибыли. Асимметрия знаний может быть лучшим источником инноваций в "инновационной экономике", а при использовании для создания новых асимметрий, самым постоянным с точки зрения их инновационного потенциала.</p> |
| <p><b>Getting Innovative at 3M</b><br/>Few companies in the world are more famous for their exceptional product ideas and innovations than 3M. Founded in 1902, the company first focused on sandpaper</p>   | <p><b>Становление инноваций в 3М</b><br/>Немногие компании в мире более известны своими исключительными идеями и инновациями, чем 3М. Основанная в 1902 году, компания сначала сосредоточилась на производстве наждачной бумаги. В 1920-х годах компания</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>products. In the 1920s, the company invented the world's first waterproof sandpaper, which reduced airborne dusts in automobile manufacturing. The next major breakthrough occurred in 1925 when a young lab assistant came up with the idea for masking tape. This soon led to more diversification of the product and became the first of a variety of Scotch Tapes. During the next decades, the company's history was marked by milestones of innovation in various industries such as pharmaceuticals, radiology, and energy control. Today everybody knows and uses Post-it, one of the company's most simple, but best-known products.</p>  | <p>изобрела первую в мире водонепроницаемую наждачную бумагу, которая уменьшала воздушную пыль в автомобилестроении. Следующий крупный прорыв произошел в 1925 году, когда молодой лаборант придумал клейкую ленту. Вскоре это привело к большей диверсификации продукта, данный образец стал первым из множества скотч-лент. В течение следующих десятилетий история компании была отмечена основными этапами инноваций в различных отраслях промышленности, таких как фармацевтика, радиология и энергетический контроль. Сегодня все знают и используют Post-it, один из самых простых, но самых известных продуктов компании 3M.</p>  |
| <p>For this company it is an everyday challenge to come up with new innovative ideas and to turn them into a commercial success. In today's economy, growth and innovative breakthroughs often determine the survival of the company itself. In the 1990s, 3M realized that product developers did not know how to make big, profitable innovations and breakthroughs part of their daily routine. There was no system that they could utilize to become innovative, therefore breakthroughs were a matter of coincidence. This was dangerous for a company whose reputation and survival largely depended on successful innovations. Management 'managed' the product developers, who were largely working independently, by keeping out of their way. The developers, on the other hand, worked according to the aphorism: 'It's better to seek forgiveness than ask for permission.'</p> | <p>Для этой компании ежедневной задачей является разработка новых инновационных идей и их успешная коммерциализация. В современной экономике развитие и инновационные прорывы часто определяют выживание самой компании. В 1990-е годы компания 3M осознала, что разработчики продуктов не знают, как делать большие, прибыльные инновации и прорывы - часть их повседневной жизни. Не было никакой системы, которую они могли бы использовать, чтобы стать инновационными, поэтому прорывы были делом случая. Это было опасно для компании, чья репутация и существование во многом зависели от успешных инноваций. Руководство управляло разработчиками продукта, которые в основном работали независимо, стараясь не попадаться им на глаза. Разработчики, напротив, работали по системе: «лучше просить прощения, чем спрашивать разрешения».</p> |
| <p>3M became aware that too much of the company's growth was the result of incremental changes to existing products. In fact, new innovations were few and far between. This was not what the top managers at 3M expected of their company, so they came up with a very challenging objective: in future, 30% of sales would have to come from products that had not existed four years earlier.</p>  | <p>Компания 3M осознала, что слишком большой рост компании был результатом постепенных изменений в существующих продуктах. На самом деле, новых изобретений было мало, и они были редкими. Топ-менеджеры 3M ожидали от своей компании совсем не этого, поэтому они поставили перед собой очень сложную задачу: в будущем 30% продаж должно приходиться на продукцию, которой не было четыре года назад.</p>   |
| <p>This had an effect on the way many employees, especially the product developers and scientists, perceived their role in innovation. The answer to that challenge: They introduced the 'lead user process' to become more innovative and make big breakthroughs. Research and experience have found that many breakthroughs were initially not made by manufacturers, but by lead users. These can be</p>   | <p>Это повлияло на то, как многие сотрудники, особенно разработчики продуктов и ученые, воспринимали свою роль в инновациях. В качестве ответа на этот вызов они ввели "процесс ведущего пользователя", чтобы стать более инновационными и совершить большие прорывы. Исследования и опыт показали, что многие прорывы были первоначально сделаны не производителями, а лидерами пользования. Это</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>companies, organizations, or individuals in more than one industry, with needs advanced beyond those of the average user and beyond the scope of ordinary product solutions – needs that often lead them to search for solutions themselves. Using this insight, the lead user process within a business ecosystem refines those ideas into commercially useful and marketable innovations and products, of both incremental and disruptive nature.</p>   | <p>могут быть компании, организации или отдельные лица в более чем одной отрасли, чьи потребности выходят за рамки потребностей среднего пользователя и выходят за рамки обычных продуктовых решений – потребности, которые часто приводят их к поиску решений самостоятельно. Используя это понимание, процесс ведущего пользователя в рамках бизнес-экосистемы преобразует эти идеи в коммерчески выгодные и конкурентоспособные инновации и продукты.</p>   |
| <p>In the 2000 decade, with a new CEO from General Electric, 3M began to focus not just on product innovations, but on new business processes and management approaches. The company adopted the Six Sigma approach to process improvement and employed it across the enterprise. There was also a new focus on individual productivity and the use of knowledge worker technology. With both innovative new products and effective ways of doing business, 3M's profits and market value rose substantially.</p>  | <p>В 2000 году, с приходом нового генерального директора General Electric, компания 3М начала фокусироваться не только на инновационных продуктах, но и на новых бизнес-процессах и подходах к управлению. Компания утвердила подход "Шесть Сигм" с целью совершенствования процессов и применила его относительно всего предприятия. Был также сделан новый акцент на индивидуальную производительность и использование технологий интеллекта сотрудников. Благодаря новым инновационным продуктам и эффективным способам ведения бизнеса прибыль и рыночная стоимость компании 3М существенно выросли.</p>   |
| <p>The above line of reasoning suggests that value capture is no longer achieved by finding and protecting a defensible position in a single, traditional industry. Rather, it is gained by innovating value in a business ecosystem that is quicker and better at using knowledge, and reinventing or adapting the system as the industry evolves. The impact on strategic management, both in strategic thinking (mindset, approaches, formulating), and strategy implementation (implementation processes, methods, tools, and practices) is profound.</p>  | <p>Приведенные выше доводы предполагают, что прирост стоимости больше не достигается за счет поиска и защиты своей позиции в одной традиционной отрасли. Скорее, это достигается путем внедрения инноваций в бизнес-экосистему, которая быстрее и лучше использует знания, а также изобретает или адаптирует систему по мере развития отрасли. Влияние на стратегическое управление как в стратегическом мышлении (мышление, подходы, формулирование), так и в реализации стратегии (процессы реализации, методы, инструменты и практики) является основательным.</p>  |
| <p><b>Drivers of the Innovation Economy</b><br/> We believe that the global economy has passed a 'tipping point' in the transition from an industrial, goods-centered to an innovation, service-centered logic. Dominant logic and innovative technologies, methods and concepts evolve in a particular way to form something new. This is not an abrupt emergence, since the underlying elements change gradually. Instead, there is a tipping point that signals and validates a radical shift. A two-question stress test can be applied to the proposition that we are now in an innovation economy: First, what are the underlying enablers or drivers for this transition? If the enablers have endurance, the new dominant logic will likely be sustained and advanced.</p> | <p><b>Движущие силы инновационной экономики</b><br/> Мы считаем, что мировая экономика прошла "переломный момент" в переходе от индустриальной, ориентированной на товары, к инновационной, ориентированной на логику услуги. Доминирующая логика и инновационные технологии, методы и концепции эволюционируют определенным образом, чтобы сформировать нечто новое. Речь не идет о внезапном возникновении, поскольку лежащие в основе элементы меняются постепенно. Всегда существует переломный момент, который сигнализирует и подтверждает радикальный сдвиг. Можно применить стресс-тест из двух вопросов к предположению о том, что мы сейчас находимся в инновационной экономике: Во-первых, каковы основные факторы или движущие</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>Second, will it change the view of how resources and capabilities are converted into new value and competitive advantage? If an innovation economy logic prevails, this logic should fundamentally change the mindsets, approaches, and mental models of the managers and researchers who determine how value and competitive advantage are conceptualized, and how resources are leveraged and allocated. Eight drivers of the transition to an innovation economy are listed below.</p> | <p>силы этого перехода? Если они обладают выносливостью, новая доминирующая логика будет поддерживаться и развиваться, скорее всего. Во-вторых, изменится ли представление о том, как ресурсы и возможности преобразуются в новую ценность и конкурентное преимущество? Если преобладает логика инновационной экономики, то она должна коренным образом изменить образ мышления, подходы и мыслительные модели менеджеров и исследователей, определяющих, как осмысливается ценность и конкурентные преимущества, как используются и распределяются ресурсы. Ниже перечислены восемь факторов перехода к инновационной экономике.</p> |
| <p><b>Eight Drivers of the Innovation Economy</b></p>  | <p><b>Восемь Факторов Инновационной Экономики</b></p>   |
| <p><i>1. New Global Infrastructure for Wealth Creation.</i><br/>Networks, enabled by the Internet and mobile communications, are becoming the basis of economic activity and progress. This is not unlike how railroads, roads, power grids, and the telephone supported the vertically integrated enterprise in the industrial economy.</p>   | <p><i>1. Новая мировая инфраструктура для повышения благосостояния.</i><br/>Сеть интернет и мобильная связь становятся основой экономической деятельности и прогресса. Это мало чем отличается от того, как железные дороги, автомобильные дороги, электрические сети и телефон поддерживали вертикально интегрированное предприятие в индустриальной экономике.</p>  |
| <p><i>2. New Sources of Value</i><br/>In the innovation economy, value is mainly created by knowledge and intellectual capital, not physical assets. These resources provide increasing returns and not decreasing returns, if rightly applied. Innovations in services, processes, business models, and management approaches become as important as innovations in physical products.</p>  | <p><i>2. Новые источники</i><br/>В инновационной экономике стоимость в основном создается знаниями и интеллектуальным капиталом, не материальными активами. Эти ресурсы обеспечивают увеличение прибыльности, а не ее уменьшение, если их правильно применять. Инновации в сфере услуг, процессов, бизнес-моделей и подходов к управлению становятся столь же важными, как и инновации в продуктах как таковых.</p>   |
| <p><i>3. New Ownership of Wealth.</i><br/>In the industrial economy, wealth was owned by powerful individuals (tycoons) and groups. Today stock ownership is more dispersed, and growth in wealth comes especially from new entrepreneurs.</p>   | <p><i>3. Новая форма собственности богатства.</i><br/>В индустриальной экономике богатством владели влиятельные люди (магнаты) и группы таковых. Сегодня владение акциями более рассредоточено, и рост благосостояния происходит в первую очередь за счет новых предпринимателей.</p>   |
| <p><i>4. New Educational Models and Institutions.</i><br/>The model of pedagogy and knowledge-enabling is changing to interactive, dispersed, self-paced learning. Physical location is less important than nodes of learning communication networks. Knowledge and learning are not separate activities, but are embedded into the work process as needed.</p>  | <p><i>4. Новые образовательные модели и институты</i><br/>Модель педагогики и формирования знаний меняется на интерактивное, распределенное, саморазвивающееся обучение. Физический нахождение менее важно, чем возможность доступа к обучающему процессу посредством сети. Знания и обучение не являются отдельными видами деятельности, а встроены в рабочий процесс по мере необходимости</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p><i>5. New Business Models.</i><br/>The possibilities of significant disintermediation of traditional vertically integrated enterprises and their value chains have enabled a plethora of new business models (new configurations of the business concept of value creation, value capture, and value sustainability) to arise. The value engineering focus has shifted to value innovation.</p>   | <p><i>5. Новые бизнес модели.</i><br/>Возможности значительной дезинтермедиации традиционных вертикально интегрированных предприятий и их цепочек создания стоимости позволили появиться множеству новых бизнес-моделей (новые конфигурации бизнес-концепции создания, прироста и устойчивого развития стоимости). Фокус разработки ценности сместился в сторону ценностных инноваций.</p>  |
| <p><i>6. Empowered Customers.</i><br/>Knowledge-empowered customers are driving innovations in many industries and enterprises. Customers co-create value along with the companies that serve them. Customer knowledge management (CKM) is a rich source of new value creation (beyond CRM).</p>   | <p><i>6. Уполномоченные Клиенты.</i><br/>Обладающие знаниями клиенты стимулируют инновации во многих отраслях и предприятиях. Клиенты совместно создают ценность с обслуживающими их компаниями. Управление знаниями клиентов (СКМ) - это богатый источник создания новой ценности (помимо CRM).</p>  |
| <p><i>7. Leveraging of Global Supply and Demand Chains.</i> Globalization of the world economy, and network-integration of supply and demand chains enable innovative value configurations. Value innovation shifts from the supply chain to the demand chain, with focus on brand equity development.</p>   | <p><i>7. Использование глобальных цепочек спроса и предложения.</i><br/>Глобализация мировой экономики и сетевая интеграция цепочек спроса и предложения позволяют создавать инновационные конфигурации стоимости. Ценностные инновации переходят от кагала поставок к цепочке управления производством и поставками с акцентом на развитие собственного капитала бренда.</p>   |
| <p><i>8. New Governance Structures.</i><br/>Industrial-age bureaucracies are transforming into network-driven governance structures, with performance measures shifting to network scorecards for knowledge, innovation, and sustainable value creation and capture.</p>   | <p><i>8. Новые Структуры Управления</i><br/>Бюрократия индустриальной эпохи трансформируется в сетевые структуры управления, а показатели эффективности переходят на сетевые системы оценки знаний, инноваций и устойчивого создания и прироста стоимости.</p>  |
| <p>A common denominator of the drivers of the innovation economy is that each draws on information and communications technology (ICT) advances that enable universal access to knowledge that previously was dispersed and difficult to reach. This connected knowledge system, based on accepted compatibility standards, enables the real-time coordination of dispersed organizational activities and groups, the management of cross-functional processes, and the synchronization of the myriad points of customer contact that are integral to the new dominant economic logic. However, even with advanced ICT, coordination and integration are still difficult. Some industries and businesses are still in the early stages of transition to the new innovation-centered dominant logic, and the tipping point argument is based on the fact that all industries and enterprises are now affected</p> | <p>Общим знаменателем движущих сил инновационной экономики является то, что каждая из них опирается на достижения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), обеспечивающих всеобщий доступ к знаниям, которые ранее были труднодоступны. Эта взаимосвязанная система знаний, основанная на принятых стандартах соответствия, позволяет в режиме реального времени координировать удаленные организационные действия и группы, управлять межфункциональными процессами и синхронизировать точки доступа клиентов, которые являются неотъемлемой частью новых доминирующих механизмов экономики. Тем не менее даже при наличии передовых ИКТ координация и интеграция все еще затруднена. Некоторые отрасли и предприятия все еще находятся на ранних стадиях перехода к новой доминирующей логике, ориентированной на инновации, и вывод о переломном моменте основан на том факте, что все отрасли и</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>by the new economic realities and their impacts.</p>  | <p>предприятия в настоящее время подвержены влиянию новых экономических реалий и их последствий.</p>   |
| <p><b>What is a Business Model?</b><br/> A business model is simply the ‘way of doing business’ that a firm has chosen: its entire system for creating and providing consistent value to customers and earning a profit from that activity, as well as benefit for its broader stakeholders. It refers to the core architecture or configuration of the firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries), to create differentiated value for customers at a profit, with responsibility to the physical environment and society at large (profit, planet, and people).</p>  | <p><b>Что такое Бизнес-модель?</b><br/> Бизнес-модель-это просто "способ ведения бизнеса", выбранный фирмой: вся ее система создания и обеспечения постоянной ценности для клиентов, получения прибыли от этой деятельности, а также выгоды для более крупных акционеров. Это относится к основной структуре фирмы, а именно к тому, как она использует все имеющиеся ресурсы (а не только те, которые находятся в пределах ее корпоративных границ), чтобы создать прибыльную дифференцированную ценность для клиентов, отвечающую требованиям окружающей среды и общества в целом (прибыль, планета и люди).</p>   |
| <p>The innovation economy does not mean that the business fundamentals of profitability, competitive customer value propositions, efficient and effective business processes (and their reengineering), and learning and growth objectives have changed. What has changed dramatically, however, is the way in which these are achieved. Historically, strategists were not particularly concerned with business models (see box), because each industry had a standard model, and strategists assumed the model in that industry; today, with the disintermediation of traditional vertically integrated enterprises and their value chains, a myriad of new business models have emerged that are different from the industrial-age template, often making old business models obsolete.</p> | <p>Инновационная экономика не подразумевает, что изменились основы бизнеса, а именно прибыльность, конкурентоспособные потребительские предложения, эффективные и действенные бизнес-процессы (и их реинжиниринг), цели обучения и роста. Кардинально изменился способ достижения. Исторически сложилось так, что менеджеры не особенно интересовались бизнес-моделями (см. вставку), поскольку каждая отрасль имела стандартную модель развития, и управленцы применяли данную модель в своей отрасли; сегодня, когда традиционные вертикально интегрированные предприятия и их производственно-сбытовые цепочки перестали существовать, появилось множество новых бизнес-моделей, отличающихся от моделей индустриальной эпохи, что зачастую делает старые бизнес-модели устаревшими и неэффективными.</p> |