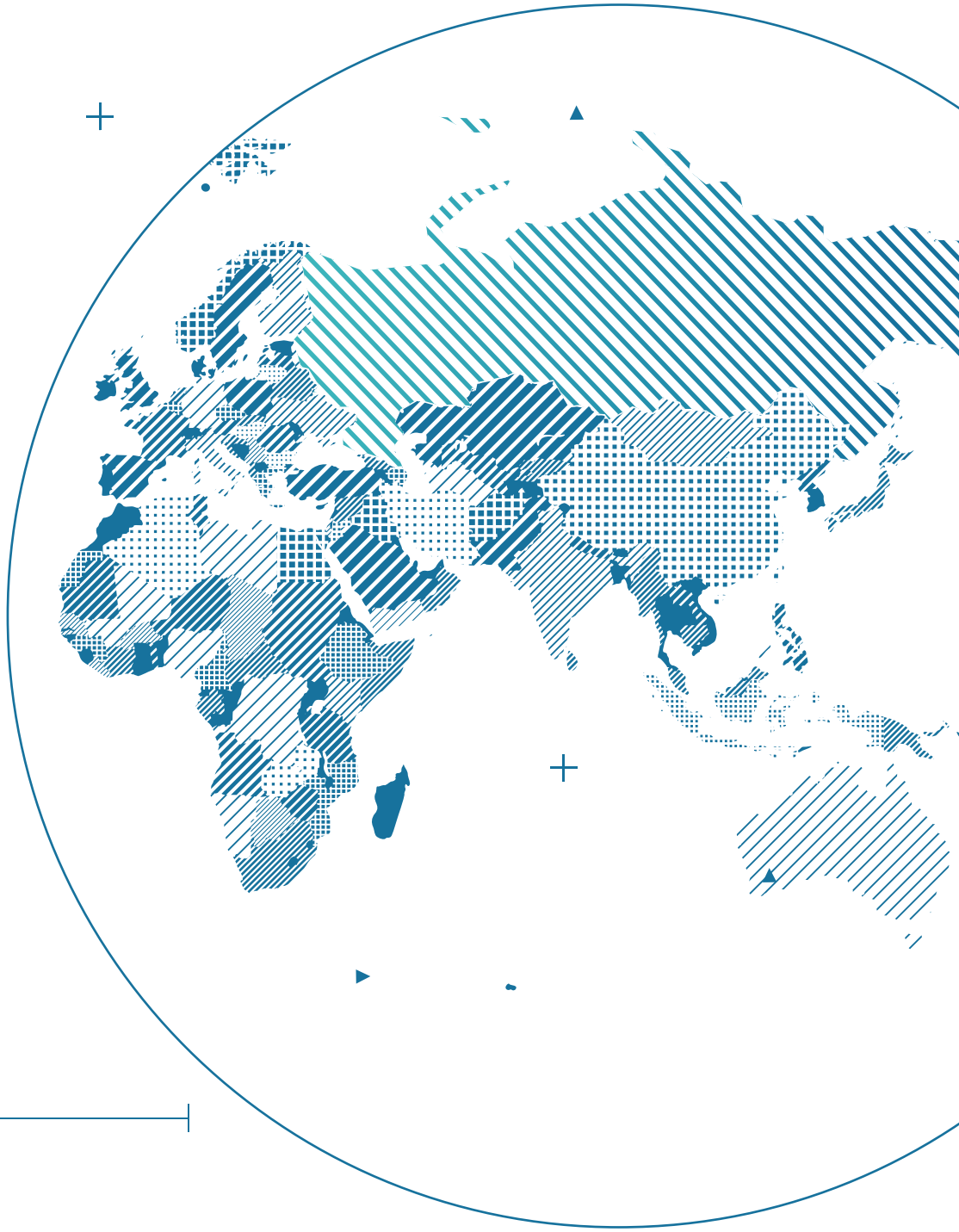
Модель повышения инновационной открытости крупных компаний



2019

Содержание

01

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

1 **Введение** 15

2 **Модель оценки инновационной зрелости: стратегия** 23

3 **Стратегия работы с инновациями** 24

4 **Портфель проектов и критерии отбора проектов** 38

5 **Показатели оценки эффективности развития системы управления инновациями и отдельных инновационных проектов** 41

6 **Выводы** 46

02

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

1 **Введение** 49

2 **Модель оценки инновационной зрелости** 58

3 **Организация процесса управления инновациями** 60

4 **Обзор основных процессов работы с проектами** 77

5 **Инструменты внешних и внутренних инноваций** 93

6 **Подходы работы с инновационными проектами** 111

7 **Выводы** 125

03

МОТИВАЦИЯ УЧАСТНИКОВ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1 **Введение** 127

2 **Модель оценки инновационной зрелости: мотивация** 132

3 **Система финансовой мотивации инновационной деятельности** 133

4 **Роль нефинансовой мотивации в системе мотивации инновационной деятельности** 138

5 **Участники инноваций и инструменты финансовой мотивации** 142

6 **Выводы** 152

04

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

1 **Введение** 155

2 **Модель оценки инновационной зрелости: корпоративная культура** 160

3 **Рекомендации по выстраиванию и развитию инновационной корпоративной культуры** 161

4 **Инструменты изменения корпоративной культуры** 169

5 **Выводы** 181

Введение

Введение

В последние десятилетия парадигма успеха отдельных организаций и экономики в целом претерпевает значительные изменения.
В настоящее время скорость появления новых продуктов и бизнес-моделей играет более важную роль, чем 10-20 лет назад – крупнейшие компании вынуждены конкурировать не только друг с другом, но и с молодыми быстрорастущими компаниями.

Средний возраст компаний, включенных в фондовый индекс S&P 500, составляет 15 лет, в то время как последние 50 лет он составлял более 60 лет.

В 2011 году только 3 технологические компании входили в топ-10 крупнейших в мире (Apple, IBM, Microsoft), сегодня 7 из 10 компаний – лидеры инноваций (Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet, Facebook, Alibaba Group, Tencent).

Скорость прогресса и появление новых решений выросли многократно, в результате многие компании, которые сталкиваются с новыми вызовами инновационного развития, вынуждены внедрять новые идеи и технологи, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Uber и каршеринговые сервисы изменили не только рынок такси, но и структуру спроса на автомобили.

Развитие технологий добычи трудноизвлекаемой и сланцевой нефти изменило мировой баланс спроса и предложения на рынке нефти.

Технологии производства катализаторов и аккумуляторов меняют отрасли добычи платины и палладия, кобальта и никеля.

В этой связи значимость инноваций многократно возрастает. На первый план выходят адаптивность, возможность организаций создавать для себя новые рынки, новые продукты или уникальные компетенции.

Это особенно актуально как для России, так и в целом для стран, в которых доминируют классические отрасли экономики. Для успешного развития в рамках стремительно изменяющейся среды необходимо меняться как минимум с той же скоростью, а если говорить о целях лидерства – быть быстрее изменений окружающего мира. Такие изменения невозможны без внедрения подрывных инноваций, охватывающих все уровни организаций.

Как показывает практика, большинство российских компаний сталкиваются в этом направлении с очевидными вызовами. В начале работы над документом был проведен опрос сотрудников корпораций, который еще раз подтвердил гипотезу о минимальном реальном влиянии внедряемых инноваций на текущую деятельность большинства крупных российских компаний. Такой результат объясняется наличием существенных барьеров при внедрении инноваций.

В рамках настоящего исследования респонденты отметили в качестве основных барьеров при внедрении инноваций отсутствие системного подхода в работе с инновациями, сложность трансформации компании, бюрократизированность процессов, длительные сроки принятия решений.

65% руководителей указывают, что они не уверены в решениях, которые они принимают в отношении инноваций (McKinsey)[1]

Почему так происходит? Ответ на этот вопрос кроется в отсутствии новых компетенций коммерциализации продуктов как в научном сообществе и предпринимательской среде, так и среди крупных компаний. За последние несколько десятилетий многие российские компании не успели перестроиться на новые механизмы взаимодействия и продолжают уповать на старые методы управления, внутренние ресурсы и собственную научно-исследовательскую базу.

1. McKinsey, Leadership and innovation (2008)

Две трети опрошенных руководителей признают необходимость переобучить или заменить более четверти сотрудников в ближайшие 5 лет (McKinsey)

Производительность труда в России в 2016 году в сравнении со странами Европы, Австралией и США

Новое время требует новых решений и управленческих моделей. Сегодня уже не так важно, кто изобрел, важно – кто быстрее внедрил и адаптировал свой бизнес и свои продукты под нужды клиента. Поэтому скорость принятия решений, время вывода новых продуктов на рынок, открытость компаний к взаимодействию с предпринимательским сообществом, научными организациями и другими крупными компаниями не менее важны, чем фундаментальная наука и собственные исследования, как было 50 лет назад. Это подтверждается многими источниками, в том числе и нашим исследованием - чем более открыта компания, тем большее влияние оказывают инновации на ее деятельность.

Компании – технологические лидеры становятся все более открытыми для новых бизнес-контактов и партнерств (PwC).[3]

70% руководителей рассматривают инновации в качестве одного из ведущих драйверов роста своих компаний (McKinsey).[4]

В рамках данного документа вы не найдете ответы на все вопросы или откровения вроде «как создавать самые успешные инновации или опередить всех конкурентов», на подобные вопросы просто нет универсальных ответов.

Цель документа – предоставить практичную, гибкую и актуальную модель, которая позволит российским компаниям стать более открытыми к инновациям, изменить свою структуру управления и более эффективно внедрять новые технологии и решения за счет различных инструментов, получивших широкое применение в России и мире в последние годы.

Логика предлагаемой модели повышения инновационной открытости крупных компаний построена как ответы на ключевые вопросы, которые встают перед теми, кто хочет активнее заниматься инновациями:

- **в каком направлении** могут развиваться компании в части инноваций;
- **каким способом в первую очередь** организовать деятельность и выстроить процессы;
- **как работать** с основной движущей силой любых изменений – людьми.

2. McKinsey, Инновации в России — неисчерпаемый источник роста (2018)
3. PwC, Рост через инновации. Российский и международный опыт (2013)
4. McKinsey, Leadership and innovation (2008)

На первые два вопроса отвечают главы **«Стратегия управления инновациями»** и **«Операционная модель»**, третьему вопросу посвящены две главы **«Мотивация участников инновационной деятельности»**, **«Корпоративная культура»**.

Так какую суть включает в себя модель и зачем она нужна компаниям? Приведем несколько ключевых тезисов, которые раскрываются и обосновываются в данном документе.

Говоря о стратегии, сразу формируется образ «фундаментального труда», который закладывает основу развития в той или иной области деятельности компании. И этот «труд» должен носить соответствующую форму: включать множество глав, глубочайший анализ трендов, требовать концентрации усилий множества менеджеров в организации, а также быть согласован со всеми участниками и регулирующими органами.

Отчасти это применимо для очень крупных компаний, когда они разрабатывают общую стратегию развития. Но насколько такие подходы применимы для работы с инновациями – сфере деятельности, в которой тот или иной тренд может измениться в течение года, а среднестатистическая вероятность успеха инновационного проекта измеряется несколькими процентами? В рамках исследования мы опрашивали крупные российские и международные компании и в ходе интервью задавали вопрос о формате инновационной стратегии и месте, которое она занимает в развитии компании. При всем многообразии ответов на этот вопрос невозможно зафиксировать какую-то единую формулу. Единственная зависимость, которая четко прослеживалась – стратегия в части инноваций не должна ограничивать деятельность компании, а должна способствовать максимизации количества инновационных проектов, готовности компании инвестировать в инновации, а также принимать связанные с этим риски возможной неудачи.

ТОП 1000 крупнейших компаний в мире по рыночной капитализации планируют к 2022 году увеличить расходы на запуск инновационных проектов на 25% относительно уровня 2017 г. (Accenture).[5]

Топ-10 самых инновационных компаний мира тратят 8,3% от суммарной выручки компании на инновации (PwC).[6]

Более успешные компании в 2 раза чаще обычных компаний идут на риск ради развития инноваций (CB-Insights).[7]

Компании все чаще инвестируют в прорывные и подрывные инновации (KPMG).[8]

Поэтому и стратегия управления инновационной деятельностью должна быть соответствующей – «легкой», «гибкой» и отвечающей на несколько ключевых вопросов: какие цели инновационной деятельности у компании, какие задачи стоят перед сотрудниками на долгосрочную перспективу, какие методы компания планирует применять, чтобы достигнуть запланированных результатов.

Главная функция стратегии – дифференцировать ресурсы и подходы в зависимости от целей компании, а также определить методы достижения поставленных задач с учетом текущего уровня развития компании. Для этого в модель заложены инструменты самодиагностики для определения текущего уровня развития системы управления инновациями.

Каждая компания находится на определенной стадии развития, которой свойственны свои вызовы и свои способы их решения. Это применимо как к выбору инструментов инновационной деятельности, критериям отбора проектов, так и к оцениваемым показателям эффективности: например, для начинающих компаний будет преждевременным говорить о быстром достижении каких-либо результатов в инновационной деятельности, поэтому и применение определенных типов КПЭ будет выглядеть либо фантазией, либо самообманом; если же компания давно и успешно занимается инновационной деятельностью, то она должна четко отслеживать свои результаты, чтобы понимать причины невыполнения установленных ранее планов.

В рамках построения модели внедрения необходимо понимать, что любая организация «сопротивляется» изменениям и инновационная деятельность не является исключением.

5. Accenture, Discover where value's hiding: how to unlock the value of your innovation investments (2018)
6. PwC, Global Innovation 1000 Study (2018)
7. CB Insights, State of Innovation (2018)
8. KPMG, Корпоративные инновации (2017)

Как показывает практика, для успешности внедрения подобных изменений необходимо скорректировать модель управления. Для этого компании необходимо определить подходящий метод ее построения, назначить ответственных, выделить ресурсы, оптимизировать или заново разработать процессы принятия инвестиционных, коммерческих и кадровых решений.

Для успешного внедрения новой модели управления в компании должен появиться некий «центр инноваций», который будет «драйвером изменений». Как его организовать и какими полномочиями наделить во многом зависит от модели управления в самой организации - является ли она вертикально интегрированной или сетевой, построена по линейному или матричному принципу.

По результатам проведенных стратегических сессий и опросов компаний основными барьерами инновационной деятельности являются именно внутренние, а не внешние и регуляторные ограничения. И преодоление этих барьеров без правильного построения процессов – невозможно. Для инноваций критически важной является скорость их внедрения, поэтому в рамках построения новых процессов необходимо всегда использовать ключевую парадигму – ускорение и упрощение везде, где возможно.

Технологические лидеры в 2,5 раза чаще, чем менее успешные, выделяют скорость внедрения инноваций как один из ключевых факторов инновационного развития (BCG).[9]

Помимо изменения операционной модели управления необходимо обеспечить сотрудников не только ресурсами, но и соответствующим инструментарием как в части поиска и внедрения новых технологий и решений, так и в части методов управления инновационными проектами.

Хотя организационная форма управления и процессы безусловно важны, нельзя забывать, что их эффективность полностью зависит от людей. Люди, как важнейший ресурс любой организации, должны быть сфокусированы на достижении поставленных целей, иметь необходимые для этого компетенции и ресурсы, а также желание достичь нужных для компании результатов.

Как показало исследование, проведенное при подготовке данного документа, именно в части мотивации кроются основные проблемы и основное сопротивление. Этому есть несколько причин: низкий уровень вовлечения сотрудников в связи с отсутствием связи результата этой деятельности и вознаграждением, на которое они могут рассчитывать, отсутствие восприятия риска инновационных проектов у руководства компании, а также возможность наказания за инициативность и неудачи инновационных проектов.

В целом любая инновационная деятельность сопряжена с рисками ошибок и убытков, однако в большинстве компаний отсутствуют необходимые методы ощутимого вознаграждения и поощрения сотрудников за инновационную деятельность. Для преодоления этой проблемы следует выстраивать положительный характер мотивации и четко разграничивать, когда она должна ориентировать на эксперимент, а когда – на достижение четкого финансового результата. При этом уровень вознаграждения за инновационную деятельность должен строиться на долгосрочных принципах, охватывать всех участников инновационного процесса и быть для них финансово значимым.

В АО «Трансмашхолдинг» и АО «Гознак» используется система мотивации инноваций при которой, вознаграждение и выплаты сотрудникам осуществляются в зависимости от эффекта, полученного от внедрения инновации.

В рамках программы премирования S7 сотрудники раз в квартал номинируют другого сотрудника на получение дополнительной премии за вклад в инновационное развитие.

Достижение необходимого уровня мотивации и вовлечения сотрудников невозможно без создания корпоративной культуры, расположенной к инновациям. Ключевая роль в формировании инновационного ДНК принадлежит первому лицу компании. Во многом именно от руководства компании, его подхода и коммуникации целей развития компании зависят успешность проектов и скорость формирования этой культуры в целом.

Создание правильной корпоративной культуры во-многом зависит от качества сформированных в компании процессов, а также от применяемых

9. BCG, Most innovative companies (2018)

инструментов, среди которых следует отметить 2 ключевых: обучение (прежде всего высшего и среднего менеджмента), а также трансляцию ценностей внешней положительной инновационной культуры через более активное взаимодействие с другими участниками инновационной деятельности (успешными компаниями или стартапами).

Лидерство первого лица, толерантность к ошибкам и позитивный характер мотивации, открытость к внешним инновациям – вот ключевые компоненты на сложном пути к успеху при достижении заявленных целей в инновационной культуре.

94% из опрошенных топ-менеджеров компаний выделили развитие корпоративной культуры и своих сотрудников в качестве основного драйвера инноваций.[10]

Доходность 75 публичных компаний с сильной корпоративной культурой более чем в 2 раза выше результатов компаний с более слабым уровнем развития (BCG).[11]

Особенности документа

Особенностями настоящего документа являются:

- **фокус на глубокой кооперации** со всеми участниками инновационной деятельности, включая лидеров инноваций в крупных компаниях и корпорациях, основателей стартапов и представителей институтов развития. Именно за счет участия всех заинтересованных сторон, их практического опыта, видения ключевых рисков и барьеров инновационной деятельности удалось достигнуть практической применимости документа;
- **представление инструментов самодиагностики** для определения текущего уровня развития по ключевым направлениям. Каждая компания находится в определенной стадии развития, которой свойственны свои вызовы и рецепты их решения. Без учета этого факта документ был бы полезен для одних компаний, но абсолютно «теоретичен» и неприменим для других. Гибкость документа основана на понимании данных фактов и структурировании использования различных инструментов в зависимости от стадии развития компании;
- **платформенность документа:** в рамках стратегических сессий с участниками инновационной деятельности было принято решение отказаться от подхода к формированию документа как определенного стандарта и заложить в него принцип обновляемости и открытости в будущем, так как сама модель открытости должна развиваться по тем же принципам, которые она рекомендует. Для этих целей создан сайт - **www.innovationmodel.ru**, построенный на основе принципа открытости, который позволит документу развиваться и актуализироваться в дальнейшем.

Мы искренне надеемся, что документ станет основой для повышения инновационной открытости крупных компаний в целях развития всего российского рынка инноваций, с опорой на международный опыт и лучшие практики, представленные от корпораций и для корпораций.

Как пользоваться документом

Цель данного документа заключается в том, чтобы систематизировать успешные российские и международные практики, а также повысить осведомленность корпораций об инструментах и подходах, используемых компаниями – технологическими лидерами для стимулирования инновационной деятельности.

Прежде чем перейти к описанию, важно определиться с базовым термином, что мы понимаем под инновационной деятельностью – научные, технологические, финансовые, коммерческие процессы, направленные на реализацию инноваций. (OECD, Oslo Manual[12]).

10. Согласно опросу корпораций, проведенному при подготовке документа
11. BCG, It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture (2018)
12. OECD и Eurostat, Oslo Manual (2006)

Основные термины и определения приведены в Словаре терминов и сокращений.

В документе представлена практичная, гибкая и актуальная модель по системной работе с инновациями для обеспечения необходимой скорости и гибкости в принятии решений и их реализации.

В исследовании приведен необходимый инструментарий, с помощью которого возможно повысить уровень инновационной зрелости компании, подобрать оптимальный подход к выстраиванию внутренних процессов по управлению инновациями, запуску инновационных проектов и взаимодействию с внешними партнерами.

Предлагаемые в рамках документа механизмы и инструменты основаны на множестве исследований и опыте успешных российских и иностранных компаний. Приведенные в Модели рекомендации инвариантны к отрасли и стране принадлежности.

Тем не менее все предложения в документе носят рекомендательный характер и должны быть адаптированы под каждую конкретную компанию, поскольку как показывает опыт компаний, преуспевших в инновационной деятельности, не существует единого подхода к трансформации компании.

Применимость того или иного инструмента зависит от набора факторов: отрасли, устройства компании, сложившейся в компании корпоративной культуры, законодательства, конкурентной среды, наличия внешних решений и стартапов на локальном рынке и т.д. В данном контексте каждой компании следует самостоятельно выбирать, какие из предлагаемых инструментов и методов работы с инновациями будут для нее наиболее эффективны и приемлемы.

Повествование и рекомендации, приведенные в данном документе, изложены в разрезе 4 направлений:

- целеполагания (стратегии) и его транслирования,
- модернизации организационной модели и операционных процессов,
- внедрения механизмов финансовой и нефинансовой мотивации,
- трансформации корпоративной культуры.

Для эффективного применения документ рекомендуется использовать следующим образом:

- Использовать раздел 1 «Введение» в каждой главе в качестве общего погружения в тематику. Этот раздел нацелен на генерального директора и поэтому дает общее понимание контекста и включает критические аспекты в рамках конкретной главы.
- Определить уровень инновационной зрелости компании в соответствии с моделью инновационной зрелости (подробнее см. раздел «Модель оценки инновационной зрелости»).
- Учесть основные аспекты и базовые рекомендации для внедрения инноваций (раздел 1 «Введение») каждой главы.
- Изучить и определить в соответствующих разделах каждой главы подходящие для компании инструменты и механизмы для внедрения. В каждой главе уделено должное внимание используемым инструментам, позволяющим провести как простые, так и сложные и глубокие изменения в корпорации для повышения гибкости и открытости к инновациям. Инструменты и механизмы сопровождаются подробным описанием, примерами российских и зарубежных компаний, преимуществами и недостатками.
- Реализовать рекомендации по всем 4 аспектам: стратегия работы с инновациями, операционная модель, мотивация участников инновационной деятельности, корпоративная культура с учетом своего уровня зрелости, наличия компетенций и поставленных в организации целей.

Модель оценки инновационной зрелости

Модель оценки инновационной зрелости разработана в рамках исследования для проведения самостоятельной диагностики текущего уровня инновационной зрелости компании, определения направлений развития и выявления подходящих рекомендаций для применения на практике. Модель оценки инновационной зрелости не рекомендуется применять для иных целей вне рамок данного документа.

Модель оценки инновационной зрелости состоит из элементов, характеризующих степень инновационной зрелости организации. В рамках каждой главы приведена модель зрелости, которая позволяет самостоятельно оценить текущее состояние организации в контексте каждого из четырех направлений: стратегия работы с инновациями, операционная модель, мотивация участников инновационной деятельности, корпоративная культура для работы с инновациями. В каждой главе приводится набор рекомендаций и инструментов с примерами и кейсами, а также преимуществами и недостатками. Используя представленные рекомендации, компания может провести диагностику текущего состояния инновационной зрелости и определить направления для развития, которые позволят ей перейти на следующий уровень зрелости.

Характеристики	Начальный уровень	Продвинутый уровень	Целевой уровень
Стратегия управления инновациями			
• Стратегия компании и роль инноваций в ее реализации	• Усилия компании направлены на сохранение или защиту текущего бизнеса • Инновационная деятельность компании оказывает незначительное влияние или носит несистемный характер	• Усилия компании направлены на развитие новых направлений бизнеса, в т.ч. за счет инноваци • Инновационная деятельность компании учитывается как фактор развития компании	• Усилия компании направлены на существенное изменение применяемых технологий и процессов, а также сохранение или завоевание лидирующих позиций • Инновационная деятельность оказывает существенное влияние на стратегию развития компании
• Степень влияния инновационной деятельности на результаты компании	• Результаты инновационной деятельности компании не оцениваются или носят незначительный характер	• Результаты инновационной деятельности компании вносят вклад в общее развитие компании (выручка от новых продуктов, рост рентабельности за счет новых технологий)	• Результаты инновационной деятельности компании вносят существенный вклад в общее развитие компании (выручка от новых продуктов, рост рентабельности за счет новых технологий)
• Готовность и способность компании инвестировать в инновации и принимать риски	• Компания не инвестирует время и ресурсы в инновации, если есть риск ухудшения краткосрочных финансовых результатов. • Основное направление инвестиций связано с развитием существующих продуктов или повышением операционной эффективности	• Компания готова инвестировать в отдельные рисковые проекты, связанные с развитием текущего бизнеса и новых продуктов	• Компания систематически осуществляет рискованные инвестиции при наличии подходящих проектов, осуществляет поиск проектов, направленных на развитие текущих и новых направлений, в т.ч. подрывные инновации
• Роль внутреннего заказчика в инновационной деятельности	• Определение новых проектов и их внедрение происходит несистемно или только по указанию руководства • Функциональные подразделения не участвуют в рассмотрении и реализации проектов	• Функциональные подразделения транслируют запрос на инновации, но неактивно участвуют в процессе принятия решений и реализации проектов или не заинтересованы в результате	• Функциональные подразделения транслируют запрос на инновации, являются активными участниками и вносят существенный вклад в реализацию проектов
Операционная модель и инструменты инновационной деятельности			
• Организация модели управления инновациями	• Центры инновации отсутствуют, функции ЦИ не реализуются	• В компании есть подразделения или коллегиальные органы, частично выполняющие функции ЦИ	• Все функции ЦИ (координация, исследования и разработки, интеграция) выполняются, организовано эффективное взаимодействие задействованных подразделений
• Организация процессов управления проектами	• Процессы в компании не анализируются и не ускоряются, существует множество внутренних барьеров	• Компания имеет практику ускорения отдельных процессов и начинает устранять внутренние барьеры	• Компания быстро принимает решения и снимает возникающие барьеры при внедрении инноваций
• Поиск новых идей и проектов	• Поиск новых идей и проектов происходит стихийно	• Поиском новых идей и проектов занимается перечень сотрудников, ограниченных своей зоной взаимодействия	• Осуществляется поиск идей, в т.ч. с помощью продвинутых систем анализа данных и обширной экспертной сети
• Процесс согласования и принятия решения	• Решение о реализации и финансировании рискованных проектов затруднено либо осуществляется только на уровне высшего руководства. Бюджет на проекты не сформирован	• Решение о реализации и финансировании проекта происходит по понятной процедуре или по решению руководства функциональных подразделений или центра инноваций	• Решение о реализации и финансировании проекта происходит по прозрачным, гибким и эффективным правилам, не требующим дополнительных согласований руководства
• Процесс пилотирования и внедрения проектов	• Пилотирование и масштабирование проектов происходит в ручном режиме, требуется постоянное согласование изменений или дополнительных решений руководства	• Пилотирование и масштабирование проектов происходит в рамках сформированных бизнес-процессов, но иногда требуют вмешательства или дополнительных решений руководства	• Процессы пилотирования и масштабирования проектов отлажены, достаточно гибкие, чтобы принимать соответствующие решения, необходимые для успешной реализации проекта
• Наличие инструментов инноваций	• Компания использует только простые инструменты внутренних и внешних инноваций, рассчитанные на проекты с низким уровнем риска (закупки, технологические партнерства и т.п.)	• Компания использует инструменты внутренних и внешних инноваций, рассчитанные на рискованные проекты (например, корпоративный венчурный фонд, акселератор и т.п.)	• Компания использует все необходимые инструменты внутренних и внешних инноваций, инструменты встроены в операционную деятельность компании

Характеристики	Начальный уровень	Продвинутый уровень	Целевой уровень
Мотивация			
Положительный характер системы мотивации			
• Принятие риска	• Вознаграждаются инициативные сотрудники, имеются штрафы за неудачные проекты	• Вознаграждаются инициативные сотрудники, штрафы отсутствуют, но сохраняются репутационные риски в случае неудачи проекта не по вине задействованных сотрудников	• Вознаграждаются сотрудники на всех уровнях, штрафы и репутационные риски отсутствуют
• Принятие инноваций сотрудниками	• Сотрудники не мотивированы на работу с инновациями, т.к. инновации не поддерживаются руководством и коллегами	• Работа с инновациями и поощрение осуществляется эпизодически при условии поддержки руководством	• Подготовка идей и эксперименты с новыми решениями всегда поддерживаются руководством и коллегами
Финансовая мотивация			
• Охват	• Финансовая мотивация только для топ-менеджмента	• Финансовая мотивация для топ-менеджмента и членов проектных команд, групп участников инновационной деятельности	• Финансовая мотивация для всех участников процесса разработки и внедрения инноваций и проектов
• Соразмерность	• Размер финансовой мотивации не привязан к результатам и эффекту от инновационной деятельности	• Размер финансовой мотивации определяется формально и не соизмеряется с эффектом от внедрения инноваций	• Размер финансовой мотивации определяется с учетом результатов инновационной деятельности и соизмерим с реальным эффектом от внедрения инноваций
Система КПЭ	• Инновационная деятельность или инновационные КПЭ (при наличии) могут вступать в конфликт с операционными КПЭ	• Инновационные КПЭ задаются отдельно от операционных, но не противоречат друг другу	• КПЭ сотрудников включают задачи операционного и инновационного характера
Нефинансовая мотивация	• Отсутствуют элементы нефинансовой мотивации инновационной деятельности	• Нефинансовая мотивация применяется несистемно и эпизодически	• Нефинансовая мотивация является частью корпоративной культуры компании
Корпоративная культура			
• Открытость к идеям и новым возможностям	• Компания не воспринимает идеи сотрудников или внешние предложения, медленно реагирует на развитие рынка или технологий	• Компания воспринимает идеи сотрудников или внешние предложения, но медленно реагирует на развитие рынка или технологий	• Внутренние и внешние идеи приветствуются и поощряются, компания ведет постоянный проактивный поиск новых возможностей, технологий и рынков
• Культура экспериментов и восприятие риска инноваций	• Неудача в реализации проекта приводит к финансовым или административным последствиям для команды проекта	• В компании сформирована политика принятия риска, в случае неудачи инновационного проекта финансовые или административные штрафы не применяются, однако могут привести к репутационным потерям	• Компания обладает культурой экспериментов, неудачные проекты оцениваются в качестве полезного опыта
• Ориентация на клиента	• Инновационные проекты ведутся в отрыве от запросов и потребностей внутренних подразделений или клиентов компании	• Команды проектов инноваций работают в постоянном контакте и на задачи внутренних заказчиков, и клиентов компании	• Внутренние заказчики и клиенты компании являются ключевыми участниками в инновационной деятельности компании
• Лидерство и вовлечение сотрудников	• Инновационная деятельность ведется только отдельными сотрудниками • Коллектив не оказывает поддержку реализуемым инициативам	• Руководители, лидеры инноваций и инициативные сотрудники способствуют продвижению инновационной деятельности	• Инновационная деятельность является частью работы и разделяется всеми сотрудниками компании • Коллектив поддерживает и оказывает содействие в реализации проектов
• Внедрение инструментов передачи практик	• Отсутствует система развития корпоративной культуры • Система применяется для ограниченного круга сотрудников, передача опыта и ценностей происходит ограниченно	• Создана система развития корпоративной культуры • Система применяется, передача опыта и ценностей происходит для широкого круга сотрудников	• Организован процесс постоянного развития корпоративной культуры • Система применяется, передача опыта и ценностей происходит для всех сотрудников

1 глава

Стратегия управления инновациями

1. **Введение** . . . 15
   - 1.1. Как построено повествование главы . . . 15
   - 1.2. Почему важно сформировать стратегию работы с инновациями . . . 16
   - 1.3. Наиболее актуальные вопросы разработки стратегии работы с инновациями . . . 17
2. **Модель оценки инновационной зрелости: стратегия** . . . 23
3. **Стратегия работы с инновациями** . . . 24
   - 3.1. Определение стратегических целей компании . . . 25
   - 3.2. Инновационная стратегия и ее взаимосвязь с общей стратегией . . . 26
   - 3.3. Определение подходящих инструментов . . . 32
   - 3.4. Формат документа, разработка и наполнение документа . . . 36
4. **Портфель проектов и критерии отбора проектов** . . . 38
   - 4.1. Формирование портфеля . . . 38
   - 4.2. Критерии проектов и управление портфелем . . . 39
5. **Показатели оценки эффективности развития системы управления инновациями и отдельных инновационных проектов** . . . 41
6. **Выводы** . . . 46

1. Введение

1.1 Как построено повествование главы

В главе описывается, как работа с инновациями связана с общей стратегией компании, почему важно уделить внимание инновационной деятельности, какие цели и задачи необходимо ставить для инновационного развития и как формировать стратегию работы с инновациями (инновационную стратегию).

В разделе 1 описана взаимосвязь инновационной деятельности со стратегией развития компании, а также представлены элементы, на которые следует обратить внимание руководителю организации. Основные приоритеты руководства сводятся к необходимости:

- синхронизации или объединения общей стратегии компании со стратегией работы с инновациями (работа с инновациями должна быть направлена на достижение стратегических целей и устойчивое развитие компании);
- транслирования инновационной стратегии сотрудникам и важности инноваций для компании и ее развития;
- повышения восприятия риска и толерантности к неудачам;
- формирования требований к наполнению воронки инновационных проектов;
- ориентации инновационной деятельности на запросы внутреннего и внешнего заказчика, а также на получение финансового результата при разработке и реализации инноваций.

В разделе 2 представлена модель оценки инновационной зрелости компании. Модель позволяет провести самостоятельную диагностику текущего уровня зрелости организации в части стратегии работы с инновациями, ее роли и степени влияния на развитие организации. После определения уровня инновационной зрелости компании рекомендуется переходить к изучению предлагаемых механизмов, подходов и рекомендаций, представленных в разделах 3-5, для совершенствования методов работы с инновациями.

В разделе 3 рассмотрено влияние внешней среды на общую корпоративную стратегию и стратегию работы с инновациями, а также описана методология, позволяющая систематизировать стратегию работы с инновациями: от инкрементальных до подрывных. Сама же стратегия инноваций должна исходить из содержания, а не из формы: нет необходимости создавать сложный многостраничный документ, важно иметь цели и конкретный план работы с инновациями (в т.ч. с инновационными проектами и стартапами).

В разделе 4 описаны критерии выбора проектов в зависимости от стадии зрелости технологии и приведены подходы к формированию портфеля инновационных проектов. Отдельное внимание уделяется распределению бюджета между инкрементальными, радикальными и подрывными инновациями. Также в контексте «Модели трех горизонтов» приведен подход, позволяющий найти баланс между инкрементальными, радикальными и подрывными проектами.

В разделе 5 представлены подходы к оценке эффективности реализации инновационной стратегии. Компаниям рекомендуется сбалансировать набор показателей «Действий» и «Результата» при формировании системы показателей эффективности.

13. Motivating Innovation (2010) http://faculty.haas.berkeley.edu/manso/mi.pdf

1.2 Почему важно сформировать стратегию работы с инновациями

Общая стратегия организации определяет целевые ориентиры компании. В контексте достижения стратегических целей инновации являются ключевым элементом долгосрочного и устойчивого развития корпорации и повышения ее конкурентоспособности. Развитие и внедрение инноваций диктуются потребностью компании сохранять потребителя и долю рынка в условиях появления новых продуктов, услуг и технологий, изменения потребительских предпочтений, конъюнктурных изменений и т.п.

В.А. Швецов, генеральный директор ПАО «Соллерс»: «Есть масса факторов, которые работают против нас – отсутствие того эффекта масштаба и того ресурсного потенциала, который есть у глобальных международных концернов, растущие издержки и затяжные проекты модернизации традиционных активов. В этих условиях опережающее внедрение инноваций и открытость для новых идей – наш единственный шанс оставаться конкурентоспособными на российском рынке и строить успешные экспортные стратегии».

Общая стратегия компании служит ориентиром и основой инновационной деятельности. Стратегия управления инновациями позволяет зафиксировать цели и план конкретных действий по работе с инновациями.

Это позволит сформировать план дальнейших организационных мероприятий, направления поиска и инструменты работы с проектами. Необходимость данной работы подтверждается результатами стратегической сессии, проведенной среди корпораций при подготовке данного документа, где участниками отмечено, что отсутствие системного подхода при работе с инновациями является одним из ключевых барьеров при ведении инновационной деятельности.

Стратегия работы с инновациями должна помочь определить план по ведению инновационной деятельности, нацеленной на достижение основных целей компании (конкурентное преимущество, выход на новые рынки, защита собственных позиций и т.п.) с использованием инновационных решений.

Несмотря на то, что стратегия работы с инновациями может и не быть оформлена как отдельный официальный документ, она должна подразумевать использование системного подхода при работе с новыми идеями, технологиями, решениями, продуктами. В любом случае стратегия работы с инновациями должна способствовать достижению целей общей стратегии компании.

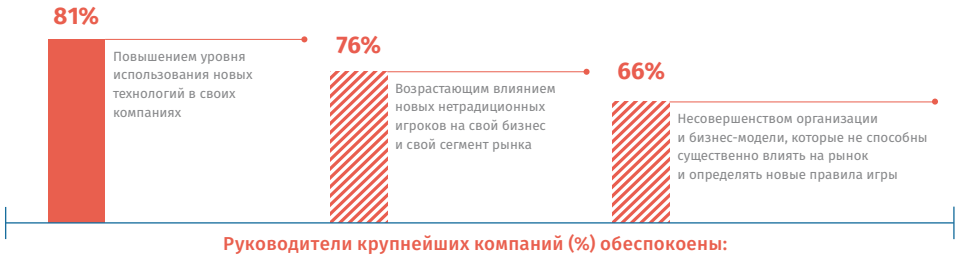
Кейс

Ярким примером отсутствия четкой стратегии является компания Yahoo!, которая на долгое время не могла определиться с направлением дальнейшего развития (социальные медиа, поисковый сервис или технологические инновации).

В определенный момент компания имела более 400 различных проектов, каждый из которых существовал отдельно и не был синхронизирован с другими проектами. Громоздкая структура компании, отсутствие понятных целей развития, внутренняя конкуренция бизнес-моделей не позволили Yahoo! сконцентрироваться на приоритетных направлениях, что в итоге привело к потере своих позиций и рынков различным конкурентам, которые на тот момент имели свою специализацию – Google, eBay, Facebook.

В ходе опроса CEO Global Outlook[14] , который проводит КПМГ, генеральные директора крупнейших международных компаний отметили, что видят конкурентные преимущества в использовании новых технологий и потому считают, что корпорациям необходимо формировать понятную стратегию работы с инновациями, соответствующую глобальным вызовам.

14. KPMG, Global CEO Outlook



Результаты опроса руководителей крупнейших компаний

Результаты опроса руководителей крупнейших компаний

1.3 Наиболее актуальные вопросы разработки стратегии работы с инновациями

Наличие инновационной стратегии является основой для работы с инновациями. Однако одно ее существование не будет драйвером изменений. Для стимулирования инновационной трансформации руководству компании важно четко и ясно обозначить цели и задачи инноваций в рамках общей стратегии компании и транслировать необходимость инноваций всем сотрудникам организации. Это позволит увязать успех компании у сотрудников организации с результатами инновационной деятельности.

Вместе с тем в компании необходимо создать условия для формирования пула инновационных проектов и их реализации. Для этого компании следует:

- создать экосистему для работы с рискованными инновационными проектами[15], повысить восприятие риска инновационных проектов, увеличить толерантность к неудачам и ошибкам, изменить отношение к неуспешным проектам;
- ориентироваться не только на соответствие формальным критериям отбора или риск-политику компании, но и на рост числа инновационных проектов, что приведет к формированию портфеля инновационных проектов и будет способствовать повышению инновационной грамотности и компетенций сотрудников и корпорации;
- ориентироваться на заказчика при формировании инновационной повестки, при поиске и разработке инновационных идей и проектов, при определении вектора развития инновационной деятельности.

1.3.1 Целеполагание инновационной деятельности и транслирование необходимости инноваций

В реализации инновационных инициатив задействован широкий круг сотрудников – от инициаторов инновационных идей до поддерживающих подразделений, осуществляющих финансовое и юридическое сопровождение. В связи с этим для успешного внедрения инноваций важно движение участников инновационного процесса к единой цели, снятие барьеров и адаптация текущей деятельности под новые потребности компании.

Для того, чтобы все сотрудники компании двигались к единой цели, компании важно:

1. Осуществлять целеполагание инновационной деятельности.

Компании необходимо определить роль инноваций в достижении стратегических целей организации, сформулировать, почему именно инновации необходимы для достижения целей корпорации;

15. Определение «экосистемы инноваций» см. в Словаре терминов и сокращений

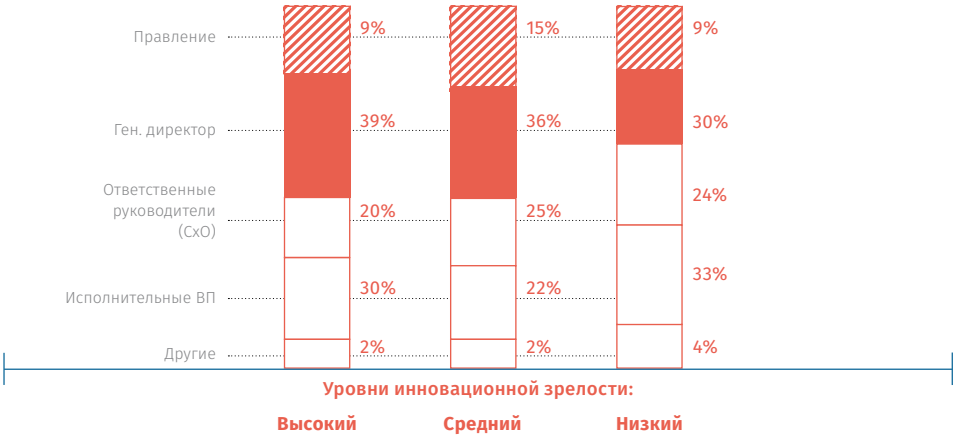
понятно и ясно определить, какого типа инновации компания планирует реализовывать в рамках общей стратегии компании (продуктовое лидерство, лидерство по издержкам, формирование новых источников прибыли, устранение угрозы подрыва бизнеса новыми продуктами и т.д.). Разные цели и намерения задают различную повестку для инновационной деятельности. Должное целеполагание позволит сформулировать целевые ориентиры и создать основу для формирования конкретных планов по реализации инновационных проектов;

2. Транслировать необходимость инноваций и цели инноваций всем сотрудникам компании.

Успех донесения заданных ориентиров и ценностей инновационного развития зависит от степени вовлечения руководства.

Согласно исследованию CB Insights[16] , большее вовлечение руководства компании в процесс внедрения инноваций дает лучший результат.

Результаты исследования CB Insights, State of Innovation (2018) о вовлечении руководства во внедрение инноваций в компании



Понимание необходимости изменений на уровне всех сотрудников компании позволит снять барьеры, препятствующие внедрению инноваций, и сформировать внутренний спрос на инновации. В этом контексте руководству компании и акционерам важно определить приоритеты инновационного развития, собственным примером подчеркивать необходимость и ценность изменений, а также транслировать стратегию работы с инновациями всем сотрудникам компании для того, чтобы они знали, в каких областях вести работу в своей операционной деятельности. При этом для достижения долгосрочного устойчивого развития компании необходимо ориентироваться не на отдельных лиц, а на всех задействованных сотрудников.

Важность целеполагания и транслирования при внедрении инноваций подтверждается исследованием PWC[17], согласно которому генеральные директора из 1322 опрошенных компаний отметили, что ключевыми факторами успеха при внедрении инноваций являются:

- **лидерство первого лица;**
- **четкое видение того, как новые технологии могут помочь**
- **продуманный план инвестиций, включая критерии достижения успеха.**

Ключевые факторы успеха при внедрении инноваций

16. PWC, 18th Annual Global CEO Survey (2015)
17. CB-Insights, State of Innovation (2018)

Эффективным механизмом коммуникации позиции акционеров и руководителя организации до структурных подразделений компании и линейных сотрудников, формирующих внутренний спрос на инновации, являются конкретные шаги по реализации стратегии работы с инновациями: организация проактивного поиска инноваций, изменение системы мотивации, в организационном плане создание отдельного структурного подразделения или наделение ответственных сотрудников специальными полномочиями, выделение бюджета, снятие административных барьеров и применение ускоренных процедур согласования (**см. главу 2**).

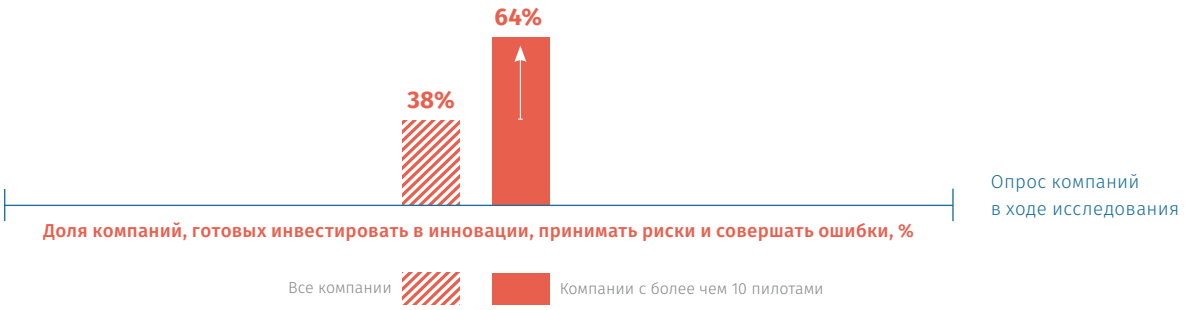
1.3.2. Готовность инвестировать в инновации, принимать риски и совершать ошибки

Инновационная деятельность связана с неопределенностью и риском, что не характерно для привычной ежедневной операционной деятельности. В условиях низкого риск-аппетита и отсутствия процессов, адаптированных под инновационную деятельность, внедрение инноваций может быть затруднено: сотрудники будут не готовы рисковать своей репутацией и карьерой ради негарантированных долгосрочных выгод.

На практике трансформация корпорации в сторону принятия рисков тесно связана с изменениями в бизнес-процессах, мотивации персонала и корпоративных ценностей организации и заключается в следующем:

- выделение средств на рискованные проекты и адаптация подхода к оценке и реализации инновационных проектов (**см. главу 2**);
- применение сбалансированной системы материального и нематериального стимулирования персонала, основанного на положительном характере мотивации, стимулирующей инновационную деятельность (**см. главу 3**);
- транслирование инновационных ценностей и культуры принятия риска всем сотрудникам компании (**см. главу 4**).

Важность принятия рисков и готовность совершать ошибки (вследствие специфики проектов, а не халатности / некомпетентности) подтверждаются опросом, проведенным в рамках подготовки данного документа. Отсутствие терпимости к риску и ошибкам выделен как один из ключевых барьеров на пути к инновациям в крупных компаниях. Анализ показывает, что компании, успешные в инновационной деятельности, значительно более терпимы к ошибкам: 64% опрошенных компаний, запустивших более 10 пилотов в год, отметили, что наличие неуспешных проектов является нормальным явлением в инновационной деятельности.



Опрос компаний в ходе исследования

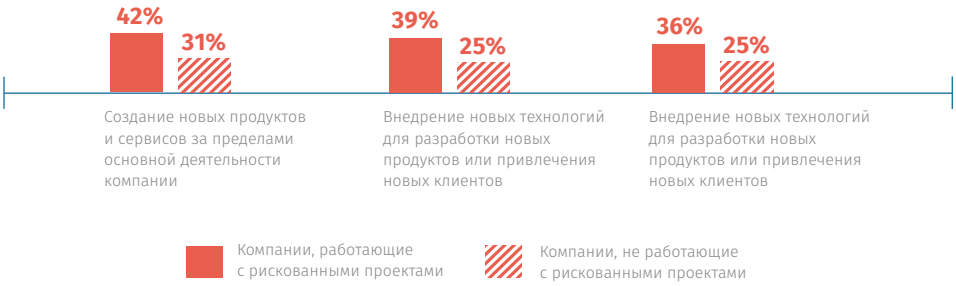
Это также подтверждается исследованием CB Insights[18], согласно которому более успешные компании в 2 раза чаще обычных компаний идут на риск ради развития инноваций.

В любой компании всегда присутствует конфликт между простыми (низкорискованными) и сложными (с высоким риском неуспеха) решениями. Без принятия риска и правильной

постановки инновационных задач менеджмент компании, стараясь вывести себя из-под риска, будет отдавать предпочтение простым и низкорискованным проектам, зачастую пренебрегая долгосрочным развитием компании.

Согласно исследованию PWC[19], компании, которые скорректировали свое отношение к риску при работе с инновациями, чаще создают новые продукты на новых рынках и внедряют новые технологии.

Доля компаний, внедряющих новые продукты и новые технологии в зависимости от отношения к риску



1.3.3. Максимизация воронки проектов и работа с имеющимися решениями

Несмотря на высокую неопределенность и высокие риски неудачи инновационных проектов, успех может принести компании значительные конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Для того, чтобы компания могла реализовать свой инновационный потенциал, ей следует увеличивать количество реализуемых проектов. Расходы компании на неудачные проекты в конечном счете окупятся положительным финансовым результатом от реализации одного успешного проекта. Кроме того, реализация инновационных проектов будет способствовать повышению инновационной грамотности и компетенций сотрудников организации.

На начальном этапе компаниям рекомендуется не тратить много усилий на организационную подготовку, поиск нужных технологических трендов или написание детальной стратегии, а вместо этого направить больше усилий на практическую работу с инновациями (в т.ч. внешними) с целью увеличения количества пилотных проектов.

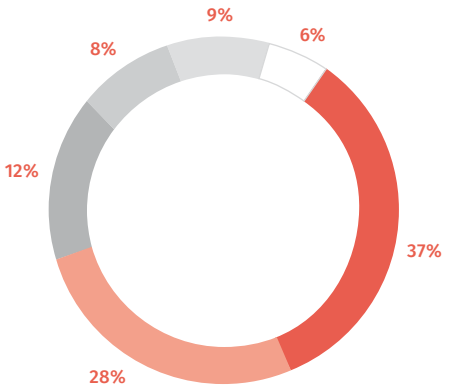
Это позволит решить ряд важных задач:

- перейти из состояния теоретического выстраивания бизнес-процессов к практическим действиям, в рамках которых шансы найти верный для себя путь внедрения инноваций существенно возрастают;
- внедрить доступные технологии и решения и получить первый финансовый результат;
- сформировать положительный образ компании и транслировать запрос на технологии внешним участникам. Возможности компании по отбору проектов и партнеров кратно возрастут. Это повысит качество предлагаемых решений в долгосрочной перспективе;
- сформировать внутри компании необходимые управленческие и технические компетенции по работе с инновациями.

Важность максимизации воронки инновационных проектов подтверждается исследованием 500 Startups[20], согласно которому большее число реализованных проектов приводит к лучшим результатам, росту компетенций, опыта и доли успешно реализованных проектов.

Кроме того, в ходе исследования, проведенного в рамках подготовки данного документа, выявлено, что компании, запускающие более 10 пилотов в год, более успешны в инновационной деятельности и получают существенный или прорывной эффект от инноваций.

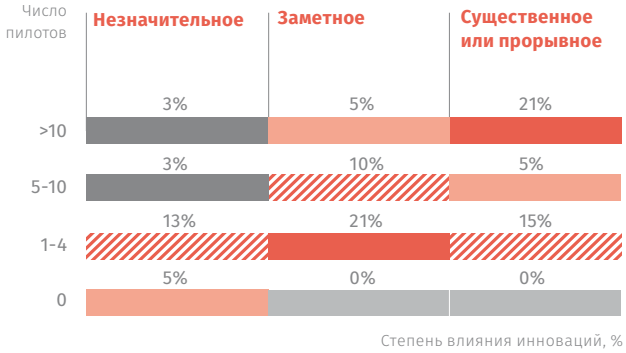
18. CB-Insights, State of Innovation (2018)
19. PWC, 2018 Risk in Review Study, Managing risks and enabling growth in the age of innovation (2018)



Данные исследования 500 Startups

Доля компаний по количеству внедренных пилотов в течение года

Нет | 1-5 | 5-10 | 10-25 | 25-50 | 50



Опрос российских компаний в ходе исследования

Чем больше инновационных пилотов запускается, тем сильнее их влияние на деятельность компании

Кейс

Компания КРОК[21] использует корпоративный акселератор для взаимодействия с внешними инновациями. Таким образом компания получает доступ к сильным командам и проектам на рынке, быстро реагируют на рыночные изменения, а также нужды и желания клиентов. Сотрудники компании, которые принимали участие в акселераторе, возвращаясь назад в рабочий процесс помогают менять корпоративную культуру компании, внедряя «дух предпринимательства» внутри организации. После запуска акселератора последовали изменения бизнес-процессов самой компании. В частности, компания внедрила использование трекеров в операционной деятельности, запустив проект «Точка роста» для нескольких инновационных направлений, что позволило быстрее проверять гипотезы и делать более осознанные инвестиции.

20. 500 Startups, Unlocking Innovation Through Startup Engagement (2016)
21. Vc.ru, Нет кризиса идей, есть кризис людей (2018)

1.3.4. Ориентация на заказчика (внутреннего и внешнего)

Как было описано выше, реализация инновационных проектов связана с более высокими рисками по сравнению с операционной деятельностью. Для повышения вероятности успешной реализации проекта компании рекомендуется ориентироваться на внутренних и внешних заказчиков.

Компаниям, особенно на начальном уровне зрелости, важно заручиться поддержкой внутреннего заказчика – сотрудников подразделений, непосредственно участвующих в операционной деятельности. Внутренний заказчик будет заинтересован и способен сформулировать актуальные потребности своего подразделения или в целом компании в решении тех или иных проблем либо предлагать инновационные идеи и возможности для развития, которые можно взять в разработку.

500 StartUps[22] в своих исследованиях корпоративных инноваций отмечает, что наиболее успешные руководители инновационных подразделений компаний начинали свою деятельность, общаясь с внутренними заказчиками, определяя их потребности и помогая им в первую очередь решать наиболее острые проблемы. Это, в свою очередь, помогало создать поддержку деятельности инновационных подразделений внутри компании, что в дальнейшем определило их успех.

Кейс

Sandro Valeri - руководитель инновационного подразделения компании Embraer, после 2-х летнего успешного развития инновационного направления отмечает: «Мы фокусировали наши первые усилия только на уже существующих технологиях. Мы проверяли применимость этих технологий к нашей компании и потребностям наших клиентов и соответственно выстраивали наши приоритеты» ... «Как только мы сделали первые пилоты и показали результат, люди увидели реальную пользу и эффект от инноваций. Как результат, сегодня внутренний спрос на пилотирование стартапов очень высок в компании».

Кейс

Руководитель лаборатории робототехники Сбербанка: «Ваша инновационная деятельность будет успешной только тогда, когда вы будете решать конкретную проблему, в устранении которой заинтересован внутренний заказчик, которому вы можете позвонить по внутреннему корпоративному телефону», т.е. инновационная деятельность должна быть направлена на удовлетворение потребностей внутренних заказчиков и такая потребность должна быть сформирована.

Ориентация на внешнего заказчика также важна, поскольку позволяет компании выявить потребности клиента и подготовить продукт/услугу с учетом конкретных требований, что повышает вероятность получения положительного результата. Ориентация на внешнего заказчика также рассмотрена в **главе 2** с точки зрения использования подхода «Customer Development», позволяющего разрабатывать продукт под требования клиента, а также в **главе 4** с точки зрения корпоративных ценностей компании при работе с инновациями.

Кейс

Ориентация на внешнего заказчика является одной из ключевых ценностей ведущих технологических лидеров: Alibaba, Google, Apple, 3M, SAP, General Electric, Яндекс, Toyota, Space X, Siemens и др. Более подробно см. **главу 4 раздел 3**.

22. 500 Startups, Unlocking Innovation Through Startup Engagement (2016)

2. Модель оценки инновационной зрелости: стратегия

Модель оценки состоит из элементов, характеризующих инновационную зрелость организации с точки зрения стратегии управления инновациями. Используя представленные в таблице характеристики, компания может провести диагностику текущего состояния инновационной зрелости и определить направления для развития, которые позволят ей перейти на следующий уровень зрелости.

Модель оценки уровня зрелости состоит из 4 характеристик:

- **стратегия компании и роль инноваций в ее реализации** характеризует степень проникновения инновационной деятельности в реализацию стратегических целей компании и отражает стремление компании прорабатывать новые направления развития бизнеса и внедрять прорывные технологии в рамках своего бизнеса;
- **степень влияния инновационной деятельности на результаты компании** отражает вклад результатов инновационной деятельности в устойчивое развитие компании и в достижение стратегических целей организации;
- **готовность и способность компании инвестировать в инновации и принимать риски** показывает риск-аппетит корпорации к высокорискованным проектам инновационной деятельности, способность топ-менеджмента и прочих сотрудников компании брать на себя ответственность за реализацию инноваций, восприятие неудач и ошибок, связанных с высокой степенью неопределенности инновационных проектов;
- **роль внутреннего заказчика в инновационной деятельности** показывает, кто формирует и стимулирует спрос на инновации, кто определяет вектор развития инновационной деятельности, кто является пользователем инновационных продуктов и услуг.

Характеристики	Начальный уровень	Продвинутый уровень	Целевой уровень
• Стратегия компании и роль инноваций в ее реализации	• Усилия компании направлены на сохранение или защиту текущего бизнеса • Инновационная деятельность компании оказывает незначительное влияние или носит несистемный характер	• Усилия компании направлены на развитие новых направлений бизнеса, в т.ч. за счет инноваци • Инновационная деятельность компании учитывается как фактор развития компании	• Усилия компании направлены на существенное изменение применяемых технологий и процессов, а также сохранение или завоевание лидирующих позиций • Инновационная деятельность оказывает существенное влияние на стратегию развития компании
• Степень влияния инновационной деятельности на результаты компании	• Результаты инновационной деятельности компании не оцениваются или носят незначительный характер	• Результаты инновационной деятельности компании вносят вклад в общее развитие компании (выручка от новых продуктов, рост рентабельности за счет новых технологий)	• Результаты инновационной деятельности компании вносят существенный вклад в общее развитие компании (выручка от новых продуктов, рост рентабельности за счет новых технологий)
• Готовность и способность компании инвестировать в инновации и принимать риски	• Компания не инвестирует время и ресурсы в инновации, если есть риск ухудшения краткосрочных финансовых результатов. • Основное направление инвестиций связано с развитием существующих продуктов или повышением операционной эффективности	• Компания готова инвестировать в отдельные рисковые проекты, связанные с развитием текущего бизнеса и новых продуктов	• Компания систематически осуществляет рискованные инвестиции при наличии подходящих проектов, осуществляет поиск проектов, направленных на развитие текущих и новых направлений, в т.ч. подрывные инновации
• Роль внутреннего заказчика в инновационной деятельности	• Определение новых проектов и их внедрение происходит несистемно или только по указанию руководства • Функциональные подразделения не участвуют в рассмотрении и реализации проектов	• Функциональные подразделения транслируют запрос на инновации, но неактивно участвуют в процессе принятия решений и реализации проектов или не заинтересованы в результате	• Функциональные подразделения транслируют запрос на инновации, являются активными участниками и вносят существенный вклад в реализацию проектов

3. Стратегия работы с инновациями

Долгосрочное и устойчивое развитие компании определяется качеством стратегии компании и конкретикой плана действий по ее реализации. Общая стратегия организации определяет целевые ориентиры организации и формирует запрос на инновации. Поэтому стратегия управления инновациями не только не должна быть оторвана от общей стратегии компании, но и являться ее следствием или ее частью. В свою очередь внешняя среда, которая включает потребителей, конкурентов, игроков на смежных рынках, рыночную конъюнктуру, технологии и т.п., влияет на вектор инновационного развития компании.

Наличие собственных компетенций, развитие рынка стартапов и внешних технологий и уровень инновационной зрелости определяют возможности применения компании определенных типов инноваций (внутренние или внешние), уровень рассматриваемой готовности технологий (TRL), а также приемлемый для компании уровень риска.

Поэтому компания сперва должна определить подходящие для реализации ее целей типы инноваций, подходы и инструменты работы с инновациями, а также план организационных мероприятий по достижению инновационной трансформации компании.

Наличие отдельного документа с инновационной стратегией не является определяющим для инновационной трансформации. Важно само понимание целей инновационного развития, наличие плана действий, а также должное донесение ценностей и приоритетов до своих сотрудников. Разработка стратегии работы с инновациями может быть реализована несколькими способами: подготовка отдельного документа по стратегии работы с инновациями, включение элементов инновационной стратегии в общую стратегию компании, проведение стратегической сессии, формирование внутренних целей и правил ведения инновационной деятельности.

Кейс

В ПАО «Сибур Холдинг» отсутствует стратегия в виде официального документа. По словам генерального директора компании, Дмитрия Конова, стратегия создает предпосылки к работе компании в устаревшей реальности: «невозможно в 2018 году определить и зафиксировать все цели, которые необходимо достичь к 2030-му году». Скорость изменения на рынке новых технологий слишком высока и необходимо оперативно вносить изменения в целеполагание компании. Работая только по долгосрочной стратегии, компания всегда будет отставать от текущей ситуации.

Вместо стратегии в ПАО «Сибур Холдинг» закреплены основные принципы и направления развития компании. Данные приоритеты задают основные направления развития компании для топ-менеджеров, которые в свою очередь интегрируют их в работу подразделений.

Таким образом, инновационная стратегия или отдельные ее элементы (при отсутствии инновационной стратегии) должны выполнять следующие функции:

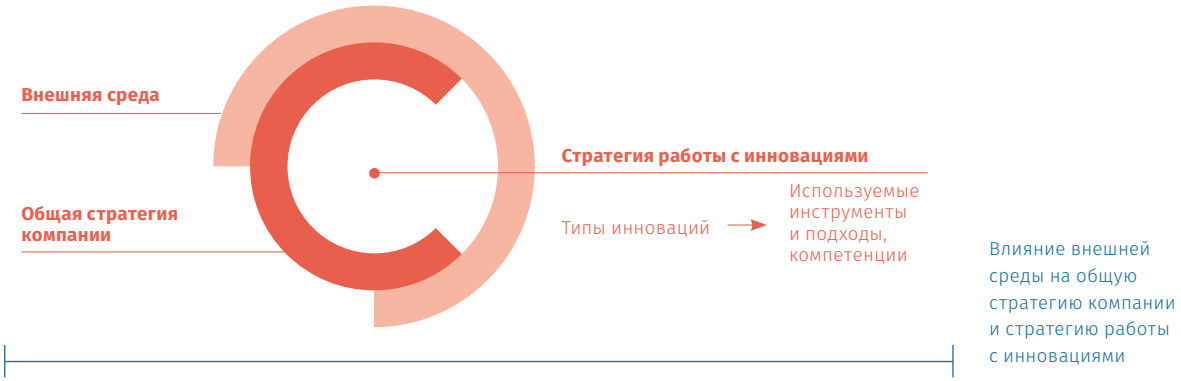
- Определять цели инноваций в компании.
- Транслировать инновационные приоритеты и задачи инновационного развития сотрудникам компании.

- Устранять возможные конфликты при распределении финансовых, временных и человеческих ресурсов между инновационной и операционной деятельностью.
- Определять план мероприятий для достижения поставленных задач.
- Определять запрос на перечень подходящих компании инструментов для работы с инновациями.
- Служить базой для оценки результатов выполнения поставленных задач и оценки эффективности деятельности компании в части инновационной деятельности.

3.1 Определение стратегических целей компании

Стратегия компании может включать различные цели, которые зависят от внешней среды: расширение текущего бизнеса, повышение операционной эффективности, защита текущего положения на рынке, выход на новые рынки или создание новых продуктов, повышение операционной эффективности и прибыльности текущего бизнеса и т.д.

В зависимости от того, какие цели стоят перед компанией в рамках общей корпоративной стратегии, компания формирует спрос на определенные типы инновационных решений (прорывные/инкрементальные; продуктовые/процессные и т.п.). Это в свою очередь влияет на используемые инструменты инноваций и операционные процессы.



- **Внешняя среда.**

Внешняя среда включает в себя конкурентов, поставщиков, потребителей, смежные рынки продуктов и услуг и государственное регулирование. Внешняя среда, таким образом, является одним из основных факторов, влияющих на определение целей компании.

Например, для крупных добывающих компаний характерны высокие барьеры входа на рынок новых игроков, маловероятно изменение предпочтений потребителей, большое значение имеет динамика цен на сырье, а также государственное регулирование рынка.

В отличие от добывающих компаний, для компаний потребительского сектора рисками чаще могут быть появление новых конкурентов, изменение предпочтений покупателей и появление товаров-заменителей. В зависимости от того, в какой внешней среде функционирует компания, она формирует свою общую корпоративную стратегию.

- **Общая стратегия компании.**

Общая корпоративная стратегия зависит от внешней среды и может включать: географическую экспансию, рост производственных и финансовых показателей, защиту текущего положения на рынке, повышение операционной эффективности, обеспечение безопасности производства и т.д. Например, для добывающих компаний в связи с высокой зависимостью от цен на сырье чаще всего наиболее актуальной стратегической целью является повышение операционной эффективности и повышение обеспеченности запасами.

Для компаний потребительского сектора актуальны появление новых конкурентов и изменение предпочтений покупателей, поэтому общая стратегия будет направлена на рост или сохранение доли рынка за счет повышения качества продукции, удовлетворения новых потребностей клиента, а также выход на смежные или новые рынки за счет разработки новых продуктов или услуг.

Общая стратегия компании определяет инновационную стратегию и типы инновационных решений, с которыми работает компания.

3.2. Инновационная стратегия и ее взаимосвязь с общей стратегией

Разные цели и намерения компании задают различную повестку для инновационной деятельности. Инновационная стратегия зависит от внешней среды и общей корпоративной стратегии компании и может быть ориентирована на работу с разными типами инновационных решений: инкрементальными или подрывными инновациями, инновациями бизнес-процессов или инновациями бизнес-моделей и т.д. (подробнее описание типов инноваций см. в разделе **«Словарь терминов и сокращений»**).

Задачами инновационной стратегии компании являются формирование целей инновационного развития, формирования плана реализации, определение инструментов внедрения и подходов к управлению инновациями.

Например, для компаний, целью которых является повышение операционной эффективности, наиболее актуальными могут быть инкрементальные и процессные инновации.

Кейс

Внедрение технологий безостановочных ремонтов на российских НПЗ позволило значительно увеличить эффективность производства и срок межремонтного периода. Например, каждое устранение утечки во фланцевом соединении Ду 400 на действующем трубопроводе при стоимости ремонта 400 тыс. руб., позволяет избежать незапланированный ремонт оборудования нефтехимического производства и остановку всего нефтехимического производства с возможными потерями порядка 100-150 млн. руб. в сутки.

Кейс

Применение решений прогнозной аналитики на электростанции позволяет экономить 100-200 млн. руб. в год за счет предотвращения аварийных выходов из строя, а также более точного определения необходимости ремонта и технического обслуживания в зависимости от параметров эксплуатации, оптимизации склада запасных частей.

Кейс

Компания Евраз ввела в эксплуатацию систему планирования горных работ MineShed. В среднем для горнодобывающих компаний использование лазерной съемки и технологий «больших данных» для обработки ее результатов позволяет сокращать ежегодные расходы на сотни тысяч долларов на каждом из карьеров.

Компании потребительского сектора для поддержания конкурентоспособности будут чаще выходить на новые рынки, создавать новые продукты или использовать новые для себя бизнес-модели.

23. Tadviser, 8 задач горнорудной промышленности, которые можно решить с помощью ИТ

Кейс

Компания Apple предоставила возможность разработчикам за небольшую плату и процент от прибыли предлагать свои приложения для пользователей операционной системы IOS через App Store. Таким образом, компания провела инновацию бизнес-модели, начав дополнительно зарабатывать на предоставлении своей клиентской базы разработчикам приложений. Осознав прибыльность новой модели, Google ввела аналогичную систему для своей операционной системы Android.

Кейс

Основной рынок ПАО «Ростелеком» - традиционная телефонная связь сокращается на 10% в год. Это привело к тому, что компания приняла решение о диверсификации основного бизнеса и выходе на новые рынки. Это потребовало существенных организационных изменений и инвестиций в новые продукты и услуги, развитие инфраструктуры. Однако результаты оправдали потраченные ресурсы - сегодня компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг широкополосного доступа в интернет и платного телевидения. Компания создает инновационные решения в области кибербезопасности, облачных услуг, решений в области здравоохранения, образования и жилищно-коммунальных услуг. Изменения привели к тому, что доля выручки от услуг связи сократилась за счет появления новых флагманских сегментов бизнеса.

Важно, чтобы стратегия по работе с инновациями была следствием и продолжением общей стратегии компании. Это позволит синхронизировать инновационную деятельность со стратегическими целями компании и устранить конфликты инновационных задач с операционными. Это становится особенно актуально в свете результатов исследования PwC (2017): **54% организаций испытывают трудности с синхронизацией инновационной стратегии и общей стратегией компании[24].**

Кейс

В рамках стратегии ПАО «Северсталь» сформулированы основные приоритеты развития компании[25]:

- «лидерство по затратам» - достичь значительного преимущества по затратам в части производства основных продуктов по сравнению с конкурентами, сохраняя мировое лидерство отрасли по эффективности;
- «превосходный клиентский опыт» - предоставление уникальных предложений на всех целевых рынках;
- «новые возможности» - доступ и успешное применение передовых технологий и новых бизнес-моделей, которые появляются на рынке;
- совершенствование корпоративной культуры компании.

Данные приоритеты были приняты в компании в 2017 году и они во многом определяют направления и инструменты работы с инновациями. В частности, программа инноваций Северстали включает в себя несколько направлений:

- процессные инновации: сфокусированы на повышении операционной эффективности и снижении затрат за счет инкрементальных инноваций, осуществляются бизнес-подразделениями самостоятельно на базе внутренних центров компетенций;
- продуктовые (и частично процессные) инновации: направлены на развитие
- бизнеса и предоставление клиентам новых предложений;
- инновации бизнес-моделей и радикальные инновации: связаны с развитием новых бизнесов, дополняющих основной бизнес Северстали;
- радикальные инновации: инвестиции в новые передовые технологии, потенциально влияющие на развитие бизнеса Северстали, с уклоном во внешние инновации и использование корпоративного венчурного фонда.

24. PwC, Innovation Benchmark (2017)
25. Информация с сайта компании

Основываясь на общей стратегии, компании необходимо определить, какие инновации ей интересны: продуктовые, процессные или ориентированные на изменения в бизнес-модели. Для определения горизонта планирования и сложности инноваций компания может использовать «Модель трех горизонтов», которая выделяет три группы инноваций:

Модель трех горизонтов

Первый горизонт (инкрементальные инновации): новые решения являются инкрементальными и обеспечивают непрерывное обновление существующей бизнес-модели компании и ее ключевых компетенций в краткосрочной перспективе.

Кейс Компания Apple выпустила обновленную модель iPhone 7 – iPhone 8

Кейс Компания Heinz изменила дизайн бутылки, чтобы ее можно было ставить крышкой вниз для густых кетчупов.

Второй горизонт (прорывные или радикальные инновации): новые решения расширяют существующую бизнес-модель компании и ее ключевые компетенции, распространяясь среди новых клиентов и рынков.

Кейс Приобретение Instagram и Whatsapp компанией Facebook Inc., в результате Facebook получила доступ к новой базе клиентов и увеличила свое присутствие на рынке социальных сетей.

Кейс Компания Яндекс создала сервис Яндекс.Такси

Третий горизонт (подрывные инновации): создаются новые подрывные компетенции и виды бизнеса, чтобы либо использовать новые возможности себе на благо, либо противостоять волне подрывных инноваций.

Кейс

Например, проект Hyperloop. Идея концепции Hyperloop заключается в создании вакуумного поезда, который будет соединять города, перемещаясь со скоростью, в несколько раз превышающую скорость современных поездов. Потенциально проект способен вытеснить с рынка междугородних перевозок другие виды транспорта.

Кейс

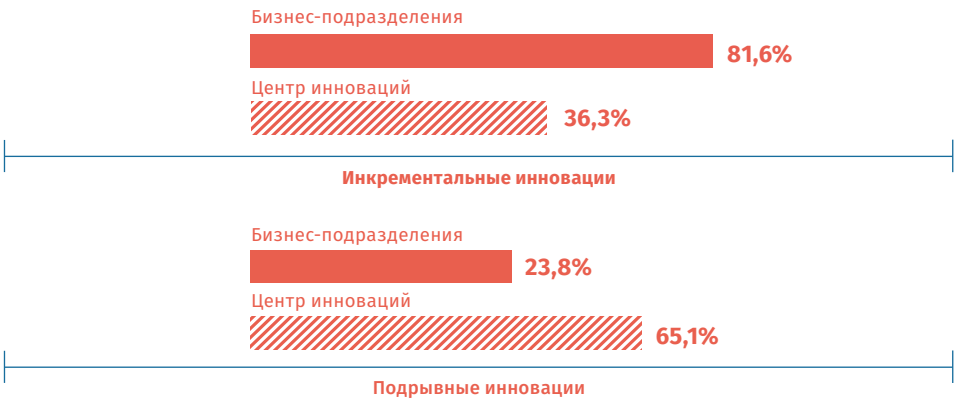
Компания Sony Corporation выпустила на рынок первый экспериментальный беспленочный фотоаппарат в 1982 году, что послужило началом вытеснения пленочных фотоаппаратов с рынка.

Разные типы инноваций требуют разных подходов, критериев оценки проектов, компетенций и бизнес-процессов. Этот тезис подтверждается опросом технологических лидеров BCG[26], а также рядом других исследований.

	Горизонт 1	Горизонт 2	Горизонт 3
Описание горизонта	**Существующий рынок или технология**	**Развивающийся рынок или технология**	**Новый рынок или технология**
• Фокус	• Защита рыночной позиции • Рост прибыльности текущих бизнесов	• Развитие инициатив для запуска новых направлений бизнеса	• Поиск возможностей на будущее, выбор вариантов, которые могут "выстрелить" в будущем
• Необходимые компетенции и подходы	• Годовое планирование и прогнозирование • Детальное планирование роста в смежных направлениях • Классические финансовые критерии оценки проектов и подходы к управлению • Детальные результирующие КПЭ	• Работа инвестиционного бюджета • Детальное бизнес-планирование для запуска новых бизнесов • Применение альтернативных метрик и новых методов управления проектами • Верхнеуровневые КПЭ	• Подготовка первоначального бизнес-плана • Разбивка проекта на этапы • Необходимость наличия специальных навыков и знаний • Постановка общей цели КПЭ либо верхнеуровневые, либо отсутствуют

Описание фокуса и необходимых компетенций согласно «Модели трех горизонтов»

В зависимости от того, какие цели стоят перед компанией (т.е. к какому горизонту относятся ее будущие планы), компании необходимо менять процессы (**см. главу 2**), критерии отбора инновационных проектов (**см. раздел 4**) текущей главы), развивать соответствующие компетенции (см. таблицу выше). Опрос КПМГ и Innovation Leader показывает, что даже исполнители разных типов инноваций чаще всего разные[27].



Ответственные за внедрение инноваций в зависимости от типа инноваций

26. BCG, Most innovative companies (2018)
27. KPMG и Innovation Leader, Benchmarking Innovation Impact (2018)

Определение целей при работе с инновациями связано с потребностью компании поддерживать или улучшать свои конкурентные преимущества. Если компания внедряет только инкрементальные инновации, то она может рассчитывать только на то, чтобы не отставать от конкурентов. Если же компания хочет выйти в лидеры и отстаивать свои лидерские позиции в долгосрочной перспективе, то ей необходимо выходить в развивающиеся рынки (горизонт 2), разрабатывать новые бизнес-модели (горизонт 3). Для крупных корпораций, работающих на сложных инновационных рынках, поддержание конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе за счет внедрения инноваций 2-3 горизонтов является критичным. Отсутствие гибкости и желания заниматься подрывными инновациями приводит крупные корпорации к потере лидерских позиций. Любая бизнес-модель несет в себе существенные риски, например, появление нового игрока или в долгосрочной перспективе, то ей необходимо выходить в развивающиеся рынки (горизонт 2), разрабатывать новые бизнес-модели (горизонт 3).

Кейс

К.В. Липа, генеральный директор АО «Трансмашхолдинг: «Большинство крупных компаний ориентированы на органический рост и используют в своей оценке финансовые метрики, которые не учитывают и не могут учесть влияние инноваций на бизнес и бизнес-модель компании. Сегодня скорость проникновения информации намного выше, чем раньше и те изменения, которые раньше занимали 15-20 лет, в настоящее время осуществляются в лучшем случае за 5 лет. Если компания не будет вовремя реагировать на появление подобных технологий – она может потерять не только долю рынка, но и подвергнуться угрозе разрушения всего бизнеса. Новые технологии так или иначе разрушат старую бизнес-модель и главный вопрос вовсе не в вероятности наступления этого события, а скорее в скорости его наступления».

Кейс

Одним из ярких примеров краха компаний, недооценивших важность внедрения инноваций для выживания на быстро меняющемся рынке, является компания Kodak. Первый цифровой фотоаппарат был разработан в 1975 году его инженером Kodak, однако вместо того, чтобы начать производить цифровые фотоаппараты, компания потратила время на исследование способов использования цифровых технологий для усовершенствования пленочных фотоаппаратов. В результате, когда Kodak наконец решила заняться цифровой фотографией, было уже слишком поздно — компания сильно отстала от своих конкурентов и так и не смогла наверстать упущенное[28].

Корпорациям следует помнить, что в условиях быстрого развития техники и технологий инновации становятся залогом конкурентного преимущества и основой устойчивого развития компании. Подрывные инновации являются наиболее важными, так как несут наибольшие риски для любой компании, поэтому компания должна уделять особое внимание своему инновационному развитию на долгосрочную перспективу с учетом необходимости развития собственных компетенций в сложных инновациях. С точки зрения подрывных инноваций (горизонт 3) компании используют различные подходы к управлению:[29]

- **Сотрудничество с другими крупными компаниями**, которые могут в короткие сроки разработать и предложить инновационные решения в обмен на предоставление выгодных контрактов или иных форм взаимодействия.

Кейс

В рамках сотрудничества NASA с Space X и Orbital ATK были заключены успешные партнерства для осуществления коммерческих услуг по снабжению Международной Космической Станции. Подобное решение было принято после завершения программы NASA “Space Shuttle”. Подходы Space X позволили сконструировать аппараты для коммерчески эффективной доставки груза на МКС и сформировать конкурентный рынок космических услуг.

28. Левин, М., Шесть жертв технического прогресса (2012)
29. Blank, S., Fast Time in Three Horizon High (2019)

- **Поглощение или партнерство с внешними инновационными компаниями**, которые занимаются разработкой подрывных инноваций. Подобный шаг стоит делать после оценки сильных сторон компании и ее бизнес-модели. Также требуется оценка в контексте минимизации риска несоответствия культур и процессов между двумя компаниями. В противном случае это может привести к тому, что инновационная корпоративная культура приобретенной компании будет полностью поглощена.

Кейс

Компания Google[30] купила стартап Android за 50 миллионов долларов в 2005 году. В течение нескольких лет команда стартапа разрабатывала операционную систему, которая на 2017 год имела более 2-х миллиардов активных пользователей. Многие эксперты считают эту сделку одной из самых успешных сделок компании.

- **Быстрое копирование подрывных инноваций**, разработанных конкурентами, и последующее самостоятельное развитие, используя свое операционное преимущество. Такой вариант возможен при наличии у компании достаточных ресурсов и компетенций. Действуя по такому сценарию компании необходимо понимать, какую конкретно проблему клиента решает инновация. Это позволит компании получить лидерскую позицию на рынке. В противном случае есть риск запустить продукт, который не будет востребован на рынке.

Кейс

Компания Google[31] решила использовать популярную систему оплаты рекламы за клик на аукционной основе, которая была придумана другой компанией Overture. Но вместо того, чтобы полностью копировать технологию, Google в 2000-2002 годах существенно доработала и усовершенствовала ее, добавив в алгоритм оценки количество кликов на каждую рекламу, значительно увеличив свою потенциальную прибыль.

Компания Yahoo! приобрела компанию Overture в 2003 году, однако вместо того чтобы развивать и дорабатывать уже существующие в приобретенной компании технологии до уровня Google потратила 3 года на разработку собственной платформы. За это время Google уже занял лидирующие позиции в сегменте поисковой рекламы.

- **Более успешное создание и внедрение подрывных инноваций** по сравнению со стартапами. Этот подход сложно реализуем для крупных компаний, поскольку стартапы имеют конкурентное преимущество. По характеру своей деятельности стартапы создаются под подрывные инновации и имеют соответствующую инновационную культуру и быструю скорость реагирования на изменения. В то время как корпорации в большей степени направлены на реализацию своих текущих процессов и на сохранение своего текущего конкурентного преимущества. В основе изменения ситуации в корпорациях лежат процессы трансформации операционной модели, системы мотивации и корпоративной культуры компании (**подробнее см. главы 2, 3 и 4**).

30. Callaham, J., Google made its best acquisition 13 years ago: Can you guess what it was? (2018)
31. Publishing 2.0, Google AdWords: A Brief History Of Online Advertising Innovation (2008)

Кейс

Первые смартфоны появились еще в начале XXI века, но именно компании Apple удалось успешно внедрить подрывную инновацию, выпустив новый смартфон iPhone в 2007 году, положивший начало революции в мире мобильных устройств. Успешность iPhone часто объясняется тем, что это был первый, действительно удобный смартфон благодаря функции Multi-Touch и практически полному отсутствию кнопок.

Кейс

Генеральный директор АО «Трансмашхолдинг К.В.Липа приводит пример изменения бизнес-модели компании:

«Есть несколько способов работы с инновациями: быстрое копирование, попытки заработать на других бизнесах за счет инвестиций или создание собственных инноваций с целью опередить других и заработать в новых рыночных нишах. Мы для себя выбрали второй путь.

В какой-то момент мы поняли, что наша традиционная бизнес-модель продажи локомотивов несет в себе существенные риски, ведь в любой момент в России может появиться новый игрок, например, иностранный производитель, решивший здесь локализовать производство и выпускать на рынке подобную продукцию. Это бы сильно ограничило нашу выручку и будущую рентабельность. В итоге мы приняли решение о переходе на сервисную модель, когда мы продаем не сам локомотив, а услуги по обеспечению км пробега.

Изменение бизнес-модели работы АО «Трансмашхолдинг» и группы «ЛокоТех» и переход на контракт жизненного цикла в продажах компании позволил нам не только защитить наши рыночные позиции, но и существенно увеличить капитализацию объединенной группы компаний. Это был не только вопрос изменения метода получения выручки и защиты своих рыночных позиций, это был переход на принципиально другую бизнес-модель работы компании и повышения ее общей эффективности».

Таким образом, внешняя среда определяет общую корпоративную стратегию компании, которая, в свою очередь определяет стратегию работы с инновациями, необходимую для достижения поставленных перед компанией задач и борьбы с возникающими вызовами. Компаниям, которые хотят сохранять свои лидерские позиции на рынке, рекомендуется работать как с инкрементальными инновациями, так и с подрывными, предполагающими создание новых для компании бизнес-моделей для минимизации потери позиций в случае выхода на рынок новых игроков или других трудно предсказуемых изменений. Работа с разными типами инноваций требует от компаний соответствующей адаптации своих бизнес-процессов, критериев выбора проектов и развития соответствующих компетенций.

3.3. Определение подходящих инструментов

В настоящее время большинство инновационных компаний не фокусируются на отдельном типе инноваций, а комбинируют инструменты развития внешних и внутренних инноваций, поскольку внутренние инновации позволяют развивать внутренние компетенции и адаптировать инновационные решения под запросы бизнеса, а внешние позволяют привлекать новые решения с рынка (подробнее про преимущества и недостатки внутренних и внешних инноваций см. ниже), экономить время на разработке решений и трансформировать корпоративную культуру в сторону более инновационной (**см. главу 4**). Детальное описание инструментов приведено в **таблице в главе 2**.
Выбор инструментов работы с инновациями

зависит от инновационных процессов компании, системы мотивации и корпоративной культуры. В связи с этим компаниям рекомендуется проанализировать возможные группы инструментов и выбрать те, которые наилучшим образом вписываются в стратегические цели и культуру организации.В целом на выбор инструментов влияют два основных фактора:

- стоимость инструментов, сложность внедрения, уровень инновационной зрелости компании. Данные характеристики будут во многом зависеть от первоначального объема работ компании и ее готовности развивать сложные дорогостоящие инструменты работы с инновациями. Масштаб работы с инновациями и применяемые инструменты меняются по мере роста уровня инновационной зрелости и реализации стратегии работы с инновациями;
- готовность компании активно взаимодействовать с внешними участниками рынка, наличие доступных предложений инновационных решений на рынке. Работа с внешними участниками позволяет увеличить охват источников.

Более детальная классификация инструментов приведена **в разделе 5 главы 2**.

Внешние инновации

Внешние инновации появляются вне компании, но дорабатываются, прорабатываются и апробируются внутри под запрос и потребности организации. Работа с внешними инновациями расширяет потенциал инновационной активности организации за счет широкого охвата перспективных идей и разработок. Получение компанией инноваций извне позволяет компании работать с подрывными решениями, что в долгосрочной перспективе способствует устойчивому развитию и сохранению конкурентной позиции на рынке. В условиях быстрого изменения рынка корпорациям важно быть гибкими, уметь быстро адаптироваться к изменяющимся технологиям и условиям на рынке и активно взаимодействовать с внешними инновациями, стараясь перехватить лидерство в вопросах разработки и внедрения прорывных технологий. Работа с инновациями позволяет наполнять воронку инновационных проектов, готовых к реализации и внедрению в существующий бизнес. 68% компаний из списка Forbes Global 500 уже активно взаимодействуют со стартапами. При этом наличие внутреннего блока НИОКР и высокие компетенции в работе с внутренними инновациями только способствует этому – 9 из 10 компаний с крупнейшим бюджетом на НИОКР в мире уже привлекают стартапы в рамках инновационной деятельности.[32]

32. #500CORPORATIONS, How do the world's biggest companies deal with the startup revolution, (2016)

Преимущества	Недостатки
+ экономия ресурсов и времени на разработку за счет покупки или инвестирования в готовые или полуготовые продукты	– риск снижения эффективности разработки продукта / технологии в связи с культурными и процессными различиями корпорации и внешнего стартапа при реализации инновационного проекта
+ наполнение воронки проектов за счет внешних источников	– неопределенность с распределением прав на интеллектуальную собственность и использования совместно разработанных продуктов без согласования с корпорацией
+ устранение риска простоя собственных дорогих сотрудников	– риски продажи технологии, работы с прямыми конкурентами, или прекращение развития продукта / решения поставщиком в связи с внешними факторами
+ инструмент поступления свежих идей для решения актуальных проблем организации	– риск того нехватки ресурсов стартапа на внедрение решение или поддержание его работы в течение длительного периода в случае отсутствия выручки
+ приобретение команды, сфокусированной на иные текущие задачи)	
+ сокращение времени разработки продукта / технологии	
+ возможность обучения сотрудников на примере внешних инноваций	
+ действенный инструмент изменения внутренней корпоративной культуры и бизнес-процессов за счет более плотного сотрудничества с внешней средой	

Сотрудничество корпорации со стартапами позволяет увеличить охват инновационных идей и проектов, снизить риски неудачи и сэкономить на ресурсах для достижения результата. Эффективность и привлекательность взаимодействия стартапа с корпорацией зависит от качества инновационной экосистемы стартапа: в интересах всех взаимодействующих сторон компания должна показать стартапам, что он готова к взаимовыгодному сотрудничеству. Для того, чтобы такое взаимодействие приносило максимальную выгоду корпорации важно четко определить, какие стратегические цели она преследует и какие инструменты взаимодействия будут наиболее эффективными: партнерство, инвестирование или покупка стартапа.

Более детально о формах взаимодействия и инструментах работы с внешними инновациями **см. главу 2 разделы 4.1 и 5.1.**

Кейс

Компания Apple, которая известна своим сильным R&D подразделением и уклоном в собственную разработку по результатам 2018 года приобрела более 20 других компаний. Например, среди приобретений компании в 2018 году сервис подписки на электронные журналы Texture, который лег в основу нового сервиса Apple News+, представленного в начале 2019 года.

Кейс

Тим Кук, CEO Apple: «Если у нас остались деньги, мы смотрим, что еще можем сделать. Мы приобретаем все, что нам может соответствовать и имеет стратегическую цель. И поэтому мы приобретаем компанию в среднем каждые две-три недели».

Внутренние инновации

Внутренние инновации являются результатом инновационной активности внутри компании. Развитие инновационной активности внутри корпорации позволяет создавать компетентные внутренние ответственные команды, способные разрабатывать продукты, адаптированные под запрос бизнеса.

Преимущества

+ отсутствует риск утраты прав на интеллектуальную собственность (за исключением случаев инвестиций / покупки стартапа)
+ возможность собрать внутри корпорации специализированную команду для создания решений, адаптированных под запрос компании
+ ответственность внутренней команды за результат

Недостатки

– обходится дороже и зачастую дольше с учетом необходимости поиска, найма и адаптации новых специалистов
– ограничения по производительности команды, т.к. штат нельзя бесконечно увеличивать
– есть риск простоя дорогих сотрудников (и, как следствие, необходимости увольнения) в случае, если проект реализуется значительно хуже ожиданий или вовсе закрывается
– риск ухода ключевых сотрудников в другую компанию или собственный стартап
– риски внутренних конфликтов интересов (возможность влиять на распределение ресурсов и лоббирование внутренних разработок).

Кейс

Лаборатория робототехники Сбербанка самостоятельно реализует несколько наиболее важных для компании проектов и привлекает внешних партнеров для менее приоритетных проектов, на реализацию которых не хватает внутренних ресурсов. Для привлечения внешних команд используются различные инструменты, в том числе хакатоны и акселераторы, а также партнерства с ВУЗами и крупными технологическими компаниями. При этом, отмечается важность наличия внутренних компетенций в т.ч. технических при работе с контрагентами – это существенно повышает эффективность дальнейшей реализации проекта на всех этапах, начиная от постановки задачи и разработки технического задания и заканчивая тестированием готового продукта.

3.4. Формат документа, разработка и наполнение документа

Для определения стратегии работы с инновациями можно использовать несколько подходов к выбору формата документа в зависимости от размера компании, уровня инновационной зрелости, отрасли ведения бизнеса и т.д.

Компаниям начального уровня рекомендуется не тратить существенных ресурсов на формализацию стратегии. Поскольку эффективность инновационной трансформации во многом зависит от уровня вовлечения и компетенций сотрудников и руководства компании, на начальном уровне рекомендуется сконцентрироваться на увеличении потока инновационных проектов для накопления необходимого опыта и получения представления о собственных компетенциях и ресурсах, информации о состоянии внешнего рынка. По мере роста инновационной зрелости компании и вовлечения в работу большего числа подразделений документ будет требовать большей детализации, формализации и охвата все большего числа аспектов деятельности компании, а фокус будет смещаться от задач создания организационного потенциала для внедрения инноваций в сторону более детального описания бизнес- и финансовых целей как результата инновационной деятельности.

В целом существуют следующие возможные форматы документа по стратегии работы с инновациями:

- подготовка отдельного документа стратегии работы с инновациями (внутреннего или публичного документа);

Кейс

В рамках новой стратегии ФГУП «Почта России» выделяет работу с инновациями в отдельное сквозное направление деятельности. Ключевые задачи – обеспечить организационные, культурные, технологические и технические изменения, необходимые для быстрого вывода на рынок новых продуктов и услуг, цифровизации существующего портфеля, повышения операционной эффективности, в конечном итоге – для достижения стратегических КПЭ.

Кейс

Вместо стратегии в ПАО «Сибур Холдинг» закреплены основные принципы и направления развития компании. Вместо долгосрочной стратегии инновационного развития, в компании формируется перечень основных целей и стратегических проектов (не путать с НИОКР-проектами), которые необходимо реализовать в течение календарного года. Задачи верхнего уровня формулируются и фиксируются в отдельном документе формата одной страницы Цель данного документа – задать ориентиры работы на год.

Кейс

Государственные компании создают ПИР[33] и ДПР[34]. Под ПИР подразумевается программа инновационного развития – документ, описывающий комплекс мероприятий, направленных на разработку и внедрение новых технологий, разработку, производство и вывод на рынок новых инновационных продуктов и услуг, соответствующих мировому уровню, а также содействие модернизации и технологическому развитию компаний. ДПР - долгосрочные программы развития разрабатываются с 2014 года и являются внутренним программным документом организаций с государственным участием. В документе содержится перечень средств и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение стратегических целей развития организации, определенных стратегией ее развития к поставленным срокам с указанием объема и источников их финансирования. ДПР по сути, является вторым по важности документом в компании с государственным участием, после стратегии компании – он детализирует ее и раскрывает в части реализации.

33. Программа инновационного развития
34. Долгосрочная программа развития

- формирование инициатив и целей по инновациям в рамках общей стратегии компании;

Кейс

В период начала активной трансформации ПАО «Ростелеком», помимо общей стратегии развития, имел отдельный от основной стратегии документ, который определял стратегию работы с инновациями. Недавно была разработана новая общая стратегия развития компании до 2022 года, в которой стратегия работы с инновациями является частью общей стратегии. Общая стратегия определяет направления инновационной трансформации бизнеса и ставит цели по внедрению инноваций, необходимых для роста и изменения компании.

- проведение стратегической сессии и подготовка на ее основе инициатив с согласованным планом действий;

Кейс

В компании ГАЗ была проведена стратегическая сессия, в ходе которой был сделан анализ рынка, конкурентов, деятельности стартапов, потребностей клиентов, других факторов, которые помогли определить приоритеты инновационного развития компании.

Если функции данного документа могут быть реализованы компанией в другой форме, то компании не обязательно формализовывать стратегию по работе с инновациями в отдельном документе.

Кейс

Одна из крупных металлургических компаний в России раскрывает свои приоритетные инновационные направления на официальном сайте, а также представляет состав инноваций в своем продуктовом ряду.

Таким образом, общая стратегия компании является ориентиром и основой для инновационной стратегии. Общая стратегия и внешняя среда определяют вектор инновационного развития компании. Поэтому стратегия работы с инновациями является не самостоятельным и независимым элементом, а следствием и продолжением общей стратегии. Для того, чтобы компания успешно внедряла инновации, рекомендуется определить цели компании в части инновационной деятельности и транслировать их на всех сотрудников для того, чтобы снять существующие административные барьеры и сформировать единое направление для развития.

Стратегия работы с инновациями может быть оформлена как самостоятельный документ, так и быть элементом общей стратегии компании. Компания должна самостоятельно выбрать наиболее подходящий для себя формат. Главное, чтобы документ выполнял свои основные функции – определял цели работы с инновациями, транслировал данные цели сотрудникам, определял приоритетные типы инновационных решений, представлял пошаговый план развития системы управления инновациями.

Инструментом реализации и транслирования инновационной стратегии корпорации является условный «центр инноваций» (CIO, CDO, отдельное подразделение, распределенная группа сотрудников и т.п.), курирующий инновационную деятельность в корпорации.

Компаниям важно изначально определиться с принципами организации работы с инновациями, определить функции центра инноваций и модель управления. Подробное описание функций центров инноваций и вариантов их организации **см. в главе 2**.

4. Портфель проектов и критерии отбора проектов

Как было отмечено, стратегия управления инновациями должна транслировать инновационные приоритеты и задачи инновационного развития, а также устранять возможные конфликты при распределении финансовых, временных и человеческих ресурсов между инновационной и операционной деятельностью.

Задачи инновационного развития должны влиять на формирование и управление портфелем инновационных проектов компании, а также на критерии отбора и направления поиска проектов. В случае достаточно большого количества возможных проектов и ограниченных ресурсов на их реализацию компании необходимо расставить правильные приоритеты и критерии отбора проектов, которые бы максимально соответствовали стратегии компании.

Однако далеко не всегда компании сталкиваются с проблемой выбора и необходимостью распределения ограниченных ресурсов между несколькими потенциально хорошими проектами. В этом случае наличие целевого портфеля стоит рассматривать лишь в качестве ориентира для инновационного развития корпорации. И в этом контексте компаниям важно не следовать по пути искусственного подбора проектов под целевой портфель, когда компания начинает отклонять проекты, не отвечающие целевому распределению.

Такой портфель следует воспринимать как средство диагностики текущего состояния организации, а не как инструмент оценки эффективности компании по развитию инновационной деятельности.

Кейс

Портфель инновационных проектов компании Simon Ventures (фонда Simon Property Group, Inc., одной из крупнейших компаний США по управлению коммерческой недвижимостью) на 2/3 состоит из прямых инноваций, направленных на решение текущих проблем внутренних заказчиков. Остальная 1/3 портфеля ориентирована на непрямые и прорывные инновации, что позволяет компании получать доверие внутренних подразделений как при внедрении инкрементальных, так и подрывных инноваций[35].

Кейс

Google старается формировать портфель проектов следующим образом: 70% - инкрементальные инновации, 20% - радикальные инновации, 10% - подрывные инновации. Именно благодаря ресурсам, выделяемым на подрывные инновации, Google выпускает действительно новые продукты[36].

4.1. Формирование портфеля

Работа с портфелем проектов рекомендуется только для компаний продвинутого уровня и только при условии ограниченности ресурсов для реализации всех возникающих идей. Компаниям начального уровня зрелости рекомендуется работать с технологиями высокой степени зрелости независимо от их распределения в портфеле и фокусироваться на наиболее доступных для внедрения идеях. По мере накопления компетенций компания может двигаться дальше и реализовывать более сложные и долгосрочные проекты.

35. 500 Startups, Unlocking Innovation Through Startup Engagement (2016)
36. Nagji, B., Tuff, G., Managing Your Innovation Portfolio (2012)

В соответствии с «Моделью трех горизонтов» для поддержания конкурентоспособности компания должна сбалансированно распределять бюджет на инновации между тремя группами инноваций: инкрементальными, радикальными и подрывными. Следуя этому правилу, в течение последнего десятилетия среди иностранных компаний было распространено следующее распределение бюджета на инновации:

70% - на инкрементальные инновации

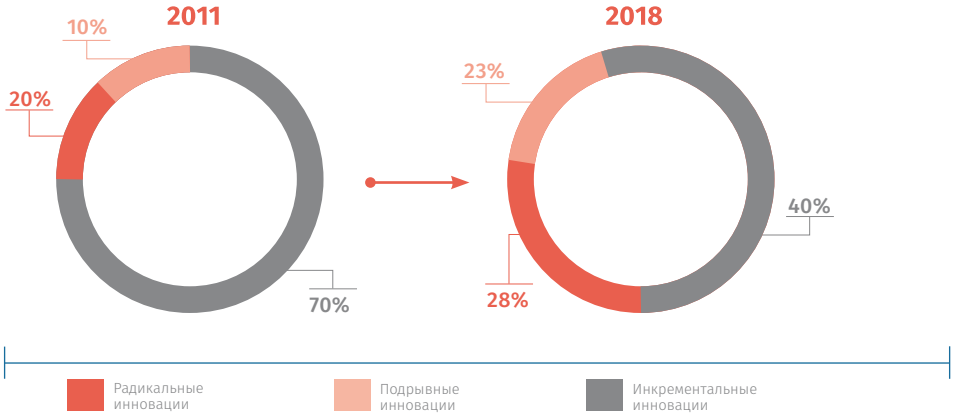
20% - на радикальные инновации

10% - на подрывные инновации.

С организационной точки зрения формирование портфеля может быть осуществлено за счет разделения бюджета корпорации на инновации на три корзины. Корзина с наибольшим бюджетом для инкрементальных инноваций, корзина со средним бюджетом для радикальных инноваций и корзина с наименьшим бюджетом для подрывных инноваций.

Это позволит устранить конкуренцию между проектами из разных корзин (проектов разных горизонтов): когда проектам инкрементальных инноваций отдается предпочтение, потому что эти проекты, в отличие от проектов радикальных и подрывных инноваций, находятся на более высокой стадии готовности, имеют обоснованную экономическую оценку и оценку рисков. Подход с тремя корзинами гарантирует наличие бюджета и фокуса корпорации на радикальные и подрывные инновации (основу поддержания своей конкурентоспособности в долгосрочной перспективе).

Согласно исследованию KPMG[37], за последние 7-8 лет произошел существенный сдвиг приоритетов по выделению ресурсов в сторону радикальных и подрывных инноваций.



Изменение распределения инвестиций компаний в разные типы инноваций

4.2. Критерии проектов и управление портфелем

В отличие от проектов инкрементальных инноваций, проекты радикальных и подрывных инноваций характеризуются высоким уровнем неопределенности. Характер таких проектов не дает возможности оценить экономические перспективы и риски таких проектов. Поэтому при рассмотрении инновационных проектов важно использовать дифференцированные критерии оценки в зависимости от стадии зрелости технологий:

- для проектов и технологий на ранней стадии готовности (чаще всего подрывные инновации) предусмотреть только качественные критерии: увеличение доли рынка, усиление регионального присутствия, географическая экспансия, повышение узнаваемости бренда или лояльности клиентов и пр.;
- для технологий и технологий высокой стадии готовности (чаще всего инкрементальные инновации) рекомендуется применять количественные критерии с обоснованным экономическим эффектом: NPV, IRR, ROI, дополнительная выручка, дополнительная экономия и пр.

37. KPMG, Bechmarking Innovation Impact (2018)

Более подробно о критериях работы с проектами описано **в разделе 4.4, главы 2**.

Для компаний на начальном уровне зрелости следует вовсе отказаться от жестких критериев оценки инновационных проектов. Это важно в контексте того, что инновационным проектам присущи высокие риски и неопределенность. Наличие жестких критериев будет требовать от инициаторов инноваций снятия неопределенностей, детальную проработку доказательной базы для технико-экономических показателей проектов и подготовку плана митигации рисков. В таких условиях жесткие критерии могут стать барьером на пути развития инноваций. Отказ от жестких критериев позволит снять административные барьеры, создаст возможность стимулирования сотрудников компании к инновациям и развития инновационных компетенций, а в конечном итоге позволит сформировать новые правила и подходы к оценке инновационных проектов на основе собственного опыта организации.

Тем не менее для контроля за реализацией и оценки успешности проекта на этапе его утверждения целесообразно определить подходящие метрики, которые помогут оценивать успешность проекта по мере его реализации (сроки разработки MVP, затраты на его создание, полученный экономический эффект, начало внедрения или продаж, целевые показатели выручки или другие метрики, связанные с качественными изменениями).

При оценке эффективности инновационной деятельности следует учитывать два важных фактора инноваций: 1) инновационные проекты имеют высокие риски неудачи, 2) успех одного инновационного проекта окупает издержки и убытки неудачных. Поэтому целесообразно оценивать эффективность инновационной деятельности исходя из показателей не отдельных проектов, а всего портфеля проектов (см. **главу 2, раздел 4.5**). В таком случае компания признает, что отдельные проекты могут быть неудачны или убыточны, но в рамках инновационной деятельности и в целях долгосрочного устойчивого развития корпорации важно компенсировать такие проекты прибыльными.

Кейс

Главный принцип инвестиционной политики ГК «Росатом» - доходность портфеля должна быть выше средневзвешенных затрат на капитал (WACC). Это значит, что могут быть отдельные убыточные проекты, но они должны быть скомпенсированы прибыльными. Такой подход предоставляет право на ошибки в инновационной деятельности и позволяет пересмотреть процедуры контроля за эффективностью отдельных проектов.

5. Показатели оценки эффективности развития системы управления инновациями и отдельных инновационных проектов

Инновации связаны с рядом неопределенностей и направлены на проекты, отличные от текущей операционной деятельности. В связи с этим компаниям, внедряющим инновации, требуется создание целой системы управления инновациями: разработка стратегии работы с инновациями, адаптация ряда процессов компании, использование инструментов работы с инновационными проектами, адаптация системы мотивации и развитие инновационной корпоративной культуры.

Как и в любой другой деятельности крупной компании, особенно где задействовано большое количество сотрудников, создание системы управления инновациями требует наличия показателей оценки ее эффективности.

Оценка эффективности нужна для того, чтобы понимать, в правильном ли направлении движется компания, а также оценивать, достигла ли компания успеха в данном вопросе на определенных временных интервалах. Это поможет компании определить свои слабые зоны и сформировать план дальнейшего развития системы управления инновациями, что в конечном итоге будет способствовать росту инновационной зрелости и повышению качества результатов инновационной деятельности.

Оценку рекомендуется выстраивать таким образом, чтобы она не стала барьером при внедрении инноваций:

- важно помнить, что показатели эффективности должны являться ориентиром для обсуждения целей и результатов внутри компании, нежели жестким формальным механизмом, на базе которого принимаются все кадровые и финансовые решения. Следование данному принципу позволит сделать инновационный процесс менее формальным и даст возможность наиболее полно реализовать потенциал внедрения инноваций в компании;
- при этом показатели оценки эффективности развития системы управления инновациями не должны влиять на систему мотивации сотрудников, занимающихся инновациями, а должны быть направлены на оценку результатов инновационной трансформации организации;
- наличие показателей не должно ставить жесткие рамки на инновационные процессы и результаты инновационной деятельности.

Использование показателей эффективности позволяет компаниям:

- оценивать вклад инновационной деятельности в эффективность и конкурентоспособность бизнеса;
- оценивать эффективность инновационной деятельности;
- определять динамику уровня инновационности компании;
- производить самооценку эффективности реализации инновационной стратегии;
- определять необходимость пересмотра инновационной стратегии;
- определять направления организационного развития компании в части инноваций;
- определять, достаточно ли действий компания совершает для развития инноваций;
- оценивать, правильно ли происходит распределение ресурсов на инновации.

Компаниям важно балансировать между показателями эффективности, характеризующими «действия» по развитию системы управления инновациями и «результат» развития системы управления инновациями. Компаниям на начальном уровне зрелости рекомендуется фокусироваться на показателях «действий», связанных с созданием потенциала компании в области инноваций. По мере роста инновационной зрелости рекомендуется уделять больше внимания результирующим показателям.

На данный момент для государственных компаний уже существует система показателей эффективности, формируемая в рамках программы инновационного развития (далее – ПИР). Особенностью данной системы является больший фокус на конечные результаты инновационной деятельности, чем на показатели, характеризующие усилия компании по развитию инновационной деятельности. Ориентация на конечные результаты наиболее актуальна для целевого уровня зрелости, поскольку у компаний начального уровня зрелости результатов может либо не быть, либо они могут еще не выйти на требуемый положительный уровень. В компаниях начального уровня инновационной зрелости применение только результирующих показателей может привести к конфликту интересов, снижению восприятия риска запланированных проектов, искажению результатов либо изначальному занижению планов.

Данный документ рекомендует постепенное изменение фокуса показателей на конечные результаты по мере инновационного развития компаний.

Как подходить к выбору показателей эффективности по инновациям

Инновации связаны с рядом неопределенностей и направлены на проекты, отличные от текущей операционной деятельности. В связи с этим компаниям, внедряющим инновации, требуется создание целой системы управления инновациями: разработка стратегии работы с инновациями, адаптация ряда процессов компании, использование инструментов работы с инновационными проектами, адаптация системы мотивации и развитие инновационной корпоративной культуры.

Как и в любой другой деятельности крупной компании, особенно где задействовано большое количество сотрудников, создание системы управления инновациями требует наличия показателей оценки ее эффективности. Оценка эффективности нужна для того, чтобы понимать, в правильном ли направлении движется компания, а также оценивать, достигла ли компания успеха в данном вопросе на определенных временных интервалах. Это поможет компании определить свои слабые зоны и сформировать план дальнейшего развития системы управления инновациями, что в конечном итоге будет способствовать росту инновационной зрелости и повышению качества результатов инновационной деятельности. Оценку рекомендуется выстраивать таким образом, чтобы она не стала барьером при внедрении инноваций:

- важно помнить, что показатели эффективности должны являться ориентиром для обсуждения целей и результатов внутри компании, нежели жестким формальным механизмом, на базе которого принимаются все кадровые и финансовые решения. Следование данному принципу позволит сделать инновационный процесс менее формальным и даст возможность наиболее полно реализовать потенциал внедрения инноваций в компании;
- при этом показатели оценки эффективности развития системы управления инновациями не должны влиять на систему мотивации сотрудников, занимающихся инновациями, а должны быть направлены на оценку результатов инновационной трансформации организации;
- наличие показателей не должно ставить жесткие рамки на инновационные процессы и результаты инновационной деятельности.

Использование показателей эффективности позволяет компаниям:

- оценивать вклад инновационной деятельности в эффективность и конкурентоспособность бизнеса;

- оценивать эффективность инновационной деятельности;
- определять динамику уровня инновационности компании;
- производить самооценку эффективности реализации инновационной стратегии;
- определять необходимость пересмотра инновационной стратегии;
- определять направления организационного развития компании в части инноваций;
- определять, достаточно ли действий компания совершает для развития инноваций;
- оценивать, правильно ли происходит распределение ресурсов на инновации.

Компаниям важно балансировать между показателями эффективности, характеризующими «действия» по развитию системы управления инновациями и «результат» развития системы управления инновациями. Компаниям на начальном уровне зрелости рекомендуется фокусироваться на показателях «действий», связанных с созданием потенциала компании в области инноваций. По мере роста инновационной зрелости рекомендуется уделять больше внимания результирующим показателям.

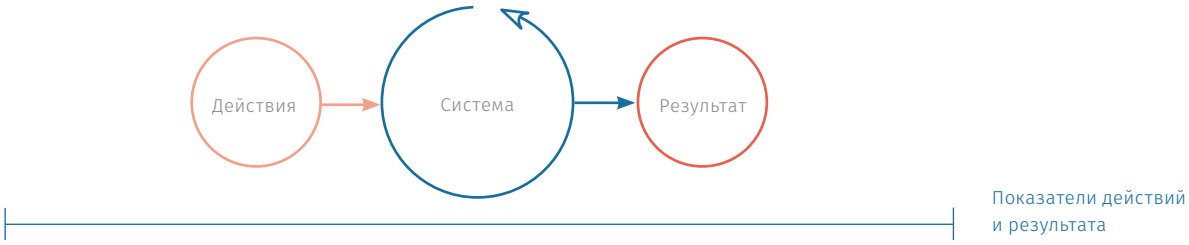
На данный момент для государственных компаний уже существует система показателей эффективности, формируемая в рамках программы инновационного развития (далее – ПИР). Особенностью данной системы является больший фокус на конечные результаты инновационной деятельности, чем на показатели, характеризующие усилия компании по развитию инновационной деятельности. Ориентация на конечные результаты наиболее актуальна для целевого уровня зрелости, поскольку у компаний начального уровня зрелости результатов может либо не быть, либо они могут еще не выйти на требуемый положительный уровень.

В компаниях начального уровня инновационной зрелости применение только результирующих показателей может привести к конфликту интересов, снижению восприятия риска запланированных проектов, искажению результатов либо изначальному занижению планов.

Данный документ рекомендует постепенное изменение фокуса показателей по мере инновационного развития компаний.

Как подходить к выбору показателей эффективности по инновациям

При оценке эффективности развития системы управления инновациями рекомендуется учитывать как усилия компании на начальном этапе инновационного процесса, так и результаты на завершающем этапе. Для этого рекомендуется использовать две группы показателей: «Действий» и «Результата».



Показатели «Действий»

Показатели действий позволяют избежать упомянутые выше риски, но не могут являться исчерпывающими, т.к. это может привести к излишним действиям или имитации деятельности, которая не приведет компанию к положительным результатам.

Показатели «Действий» используются:

- как фактор оценки эффективности инвестируемых компанией ресурсов;
- для оценки того, насколько распределение ресурсов на различные типы и инструменты инноваций соответствует стратегии работы с инновациями.

На практике ресурсы могут быть выражены деньгами, временем или человеческими ресурсами. Примерами показателей «Действий» могут быть:

- выполнение в срок и в полном объеме этапов плана по внедрению организационных инструментов работы с инновациями;
- Количество запущенных пилотных проектов;
- Количество новых идей в разработке;
- число новых сотрудников, занятых в проектах со стартапами или подавших предложения по улучшению.

Показатели «Действий» наиболее актуальны для компаний начального уровня зрелости.

Однако следует учитывать, что использование достаточного количества ресурсов не гарантирует хороших результатов, если ресурсы используются не эффективно. Поэтому по мере роста инновационной зрелости компании рекомендуется дополнительно вводить показатели «Результата».

Показатели «Результата»

Показатели «Результата» измеряют результаты инвестиций компании в инновации, например:

- количество новых продуктов, запущенных в определенный период времени;
- выручка/прибыль от внедрения новых продуктов;
- эффект от внедрения новых решений или технологий;
- рентабельность инновационной деятельности или корпоративного венчурного фонда.

Показатели «Результата» больше актуальны для компаний продвинутого и целевого уровня зрелости, поскольку изменения по данным проектам заметны лишь через определенное время (часто несколько лет) после реализации соответствующего проекта или начала применения конкретного инструмента (например, с момента запуска акселерационной программы или фонда). В компаниях начального уровня зрелости результатов инновационной деятельности может либо не быть, либо они в связи со спецификой инновационной деятельности могут иметь отрицательный эффект. В связи с этим попытка оценки результата на начальном уровне зрелости может привести к неправильным выводам и смещению фокуса с выстраивания процессов и реализации проектов на формирование отчетности и обоснование наличия положительного эффекта.

Основные группы показателей по инновациям и их соответствие уровню инновационной зрелости

Показатели оценки эффективности развития системы управления инновациями можно разделить на 4 основных категории:

- **В части стратегии работы с инновациями**

Показатели оценивают либо управленческие изменения в компании в части работы с инновациями («действия»), либо итоговые показатели («результат»), связанные с ролью инноваций в стратегии компании.

- **В части операционной модели**

Показатели оценивают усилия по построению организационной структуры и процессов («действия»), а также результат и эффективность данных усилий («результат»).

- **В части системы мотивации**

Показатели оценивают усилия компании в стимулировании сотрудников организации

(«действия»), результирующим показателем может быть оценка значимости данного показателя относительно итога этой деятельности («результат»).

- **В части корпоративной культуры**

Показатели оценивают усилия компании в положительном изменении корпоративной культуры («действия»), а показателями «результата» может быть оценка зрелости корпоративной культуры или ее влияние на эффект от инноваций.

В таблице ниже приведены основные категории инновационных показателей и некоторые примеры.

Таблица. Примеры показателей по элементам системы управления инновациями

	Стратегия	Операционная модель	Система мотивации	Корпоративная культура
Результат	• Внедрение новых инструментов работы с инновациями	• Количество поданных предложений • Количество запущенных пилотов	• Доля сотрудников, охваченных системой мотивации, связанной с инновациями	• Количество сотрудников, прошедших обучение • % сотрудников, вовлеченных в инновационную деятельность
Действия	• Выручка /прибыль от новых продуктов • Эффект от новых технологий	• Количество реализованных пилотов	• Объем выплат сотрудникам компании, рассчитываемых как % отэффекта	• % стартапов считающих компанию эффективной или инновационной • Количество запущенных внутренних проектов

Таким образом, инновационная трансформация компании, как любая крупная трансформация бизнеса, требует системы оценки эффективности изменений. Своевременная оценка будет способствовать росту инновационной зрелости компании и повышению качества результатов инновационной деятельности.

Компаниям на начальном уровне зрелости рекомендуется фокусироваться на показателях «действий», связанных с созданием потенциала компании в области инноваций. По мере роста инновационной зрелости рекомендуется уделять больше внимания результирующим показателям.

На данный момент для государственных компаний уже существует система показателей эффективности, формируемая в рамках программы инновационного развития (далее – ПИР). Особенностью данной системы является больший фокус на конечные результаты инновационной деятельности, что наиболее актуально для целевого уровня зрелости. Данный документ, напротив, рекомендует постепенное изменение фокуса показателей по мере инновационного развития компаний. Это позволит компаниям начального уровня зрелости избежать ряда рисков от использования только «результирующих» показателей.

6. Выводы

Стратегия работы с инновациями является основополагающим элементом системы управления инновациями, поскольку позволяет компании определить цели работы с инновациями, транслировать данные цели всем сотрудникам компании, задавать основные направления работы и формировать план реализации намеченных инициатив.

Внешняя среда определяет общую стратегию, которая, в свою очередь, лежит в основе инновационной стратегии компании. Поэтому в рамках всей организации инновационная стратегия является средством достижения стратегических целей корпорации и сохранения ее конкурентоспособности в условиях возникающих внешних вызовов.

Для сохранения своих лидерских позиций на рынке рекомендуется сохранять баланс между инкрементальными, радикальными и подрывными инновациями. Если при инкрементальных инновациях корпорации фокусируются на доработке и совершенствовании существующих продуктов и услуг, то подрывные инновации предполагают создание новых для компании бизнес-направлений. В этом контексте подрывные инновации помогают сглаживать шоки в случае изменений на рынке и способствуют устойчивому развитию корпорации. Исследования свидетельствуют, что в последние годы ведущие компании уделяют все большее внимание подрывным инновациям. Применение портфельного подхода, согласно «Модели трех горизонтов», позволяет устранить конкуренцию между инкрементальными, радикальными и подрывными проектами при распределении бюджетных средств.

Работа с разными типами инноваций требует от организации формирования разных компетенций, трансформации действующих бизнес-процессов и развития персонала. В основе трансформации организации лежат:

- повышение риск-аппетита компании к инновационным проектам и повышение толерантности к неудачам и ошибкам, изменение отношения к неуспешным проектам;
- ориентация на максимизацию количества инновационных проектов для развития инновационных компетенций сотрудников;
- ориентация на заказчика при разработке инновационных проектов и определении направления развития инновационной деятельности;
- использование дифференцированных критериев выбора проектов в зависимости от стадии зрелости технологии при формировании портфеля инновационных проектов.

Для компании не столь важен формат документа, важно, чтобы инновационная стратегия или ее аналог определяла направление развития инновационной деятельности, план действий для сотрудников компании и основные виды инструментов, которые сотрудники могут использовать для достижения целей.

Инновационная трансформация компании, как и любое крупное изменение в бизнесе компании, требует использования механизмов оценки эффективности проводимых изменений. Должная система оценка способствует своевременному выявлению узких мест, определению инструментов для корректировки и, в конечном итоге, повышению качества результатов инновационной деятельности.

В зависимости от уровня инновационной зрелости компаниям стоит балансировать между показателями «действий», связанных с созданием потенциала компании в области инноваций, (больше для начальных) и «результата» (больше для продвинутых). Для достижения планомерного положительного результата рекомендуется постепенное изменение фокуса показателей оценки выполнения поставленных задач по мере инновационного развития компаний. Такой подход позволит компаниям начального уровня зрелости избежать ряда рисков от использования исключительно «результирующих» показателей.

2 глава

Операционная модель

1. **Введение** . . . 49
   - 1.1. С чего начать изменение операционной модели для развития инновационной деятельности . . . 50
   - 1.2. На что обратить внимание в первую очередь . . . 51
2. **Модель оценки инновационной зрелости** . . . 58
3. **Организация процесса управления инновациями** . . . 60
   - 3.1. Организация инновационной деятельности в части управления проектами . . . 61
   - 3.2. Определение ответственных, формирование «центра инноваций» и распределение функций инновационной деятельности . . . 62
   - 3.3. Оптимизация внутренних процессов . . . 71
   - 3.4. Бюджет и финансирование инновационной деятельности . . . 74
4. **Обзор основных процессов работы с проектами** . . . 77
   - 4.1. Варианты работы с проектами . . . 78
   - 4.2. Процесс 1: поиск и предварительный отбор идей, продуктов и прототипов . . . 81
   - 4.3. Процесс 2: оценка и принятие решения о рассмотрении и пилотном внедрении, назначение ответственных . . . 85
   - 4.4. Процесс 3: пилотирование, подтверждение экономики и согласование . . . 87
   - 4.5. Процесс 4: принятие решения о финансировании внедрения . . . 89
   - 4.6. Процесс 5: внедрение и масштабирование . . . 92
5. **Инструменты внешних и внутренних инноваций** . . . 93
   - 5.1. Инструменты работы с внешними инновациями . . . 95
   - 5.2. Инструменты для работы с внутренними инновациями . . . 107
   - 5.3. Инфраструктурная поддержка инновационной деятельности . . . 109
6. **Подходы работы с инновационными проектами** . . . 111
   - 6.1. Waterfall . . . 112
   - 6.2. Agile . . . 112
   - 6.3. Stage-gate подход . . . 118
   - 6.4. Customer development (CustDev) . . . 121
   - 6.5. Lean startup для корпораций . . . 123
7. **Выводы** . . . 125

1. Введение

Операционная модель является связующим звеном между стратегией работы с инновациями и ежедневной работой с проектами внедрения инноваций. Организация деятельности, наличие необходимых человеческих и финансовых ресурсов, эффективные процессы управления проектами, являются ключевыми факторами, определяющими скорость и эффективность внедрения новых решений и технологий в компании.

Даже если компания имеет проработанную стратегию работы с инновациями и ресурсы, но при этом отсутствуют выстроенные бизнес-процессы и необходимые инструменты работы с инновациями, то достичь успеха в инновационной деятельности вряд ли получится.

Операционная модель инновационной деятельности представляет собой совокупность процессов, подходов и инструментов, применяемых компанией для реализации инновационной стратегии и доведения своих продуктов и услуг до клиентов. Основными элементами операционной модели управления инновациями являются:

- **организационная структура** управления инновациями (**см. раздел 3 текущей главы**);
- **бюджет и ресурсы** на инновационную деятельность, процессы его формирования и перераспределения между реализуемыми проектами или направлениями деятельности (**см. раздел 3.4 текущей главы**);
- **процессы управления инновационными проектами,** начиная от поиска идей и технологий, и заканчивая принятием инвестиционного решения и дальнейшиммасштабированием выбранного решения,продукта или проекта (**см. раздел 4 текущей главы**);
- **инструменты** работы с внешними и внутренними инновациями (**см. раздел 5 текущей главы**);
- применяемые в компании **подходыи методики** работы с проектами (**см. раздел 6 текущей главы**).

Многие компании и исследования отмечают, что организация управления инновационной деятельностью и связанные бизнес-процессы могут являться как основным драйвером, так и основным барьером инновационного развития компании.

В соответствии с анализом TIBCO CXO[38] главными барьерами реализации инновационной стратегии является отсутствие достаточных временных, организационных и финансовых ресурсов, а также соответствующих навыков работы с инновациями.

Согласно исследованиям BCG[39], успешные инновационные компании в 2,5 раза чаще выделяют скорость внедрения инноваций как приоритет их инновационного развития, при этом выделение ресурсов, правильное формирование проектных команд, прозрачный и понятный инновационный процесс, применение новых методик разработки продуктов и открытость к внешним инновациям отличают технологических лидеров от догоняющих компаний.

38. TIBCO CXO, Innovation Survey (2018)
39. BCG, The Most Innovative Companies (2018; 2019)

На основании изложенных факторов BCG выделяет основные принципы успешной инновационной деятельности, на которые ориентируются технологические лидеры. Большая часть критериев относится к операционной модели управления инновациями:

- гибкие процессы, позволяющие быстро принимать необходимые решения о выделении или перераспределении ресурсов;
- возможность быстрой реализации проектов для проверки и апробации различных гипотез и бизнес-моделей;
- простые, понятные и описанные процедуры и функциональные роли участников процесса. Простота процедур является ключевым фактором для эффективного принятия решений;
- фокус на эффективности и кросс-функциональности проектных команд, обладающих необходимой экспертизой и ориентированные на достижение бизнес-результата.

Кейс

Tesla является показательным примером инновационной компании с эффективной операционной моделью работы с инновациями. Она входит в топ-10 самых инновационных компаний по версии BCG в течение последних 4 лет. Структура компании отличается от ее прямых конкурентов на рынке: т.к. у компании не было организационного наследия в виде сложных иерархичных функциональных подразделений, как у других автомобилестроительных компаний - Tesla изначально формировалась под задачи создания новых инновационных продуктов.

Компания состоит из небольших agile-команд, каждая их которых создается под конкретную программу и наделяется всеми необходимыми полномочиями для решения поставленных задач. Сами команды организованы таким образом, чтобы снизить транзакционные издержки, но при этом сохранить интеграцию разных программ или продуктов между собой.

Каждый член команды работает только на одном проекте в один момент времени и подчиняется только лидеру проекта, а не функциональному подразделению. Подобная организационная структура компании позволяет поддерживать кросс-функциональность и свободную коммуникацию с целью достижения наилучших результатов при разработке новых решений.

1.1. С чего начать изменение операционной модели для развития инновационной деятельности

Создание эффективной модели управления инновациями, основанной на описанных выше принципах, необходимо начинать со следующих шагов:

- определить ответственных за внедрение инноваций («центр инноваций», подробное описание дано **в разделе 3** текущей главы), адаптировать текущую организационную структуру и основные бизнес-процессы компании (см. раздел 3 текущей главы) с учетом инновационных целей, стоящих перед компанией (**см. главу 1**);
- адаптировать бизнес-процессы управления инновационными проектами (**см. раздел 4 текущей главы**);
- выстроить взаимодействие с внешней средой и внедрить инструменты управления внутренними и внешними инновациями (**см. раздел 5 текущей главы**);
- внедрить новые подходы и методики управления инновационными проектами (**см. раздел 6 текущей главы**).

Шаги к созданию эффективной модели управления инновациями

Проводником необходимых изменений системы управления инновациями может стать «центр инноваций» (CIO, CDO, отдельное подразделение, распределенная группа сотрудников), наделенный полномочиями и ресурсами для реализации инновационной трансформации. Центр инноваций в компании может быть организован как отдел под директором по инновациям или цифровым технологиям, специально выделенное подразделение, распределенная группа сотрудников и т.д.

Функции и полномочия центра инноваций могут быть разными для разных компаний в зависимости от организационной структуры управления и меняться по мере роста инновационной зрелости компании. Однако его наличие для компании критично – без единого координирующего элемента, ответственного за инновации, все усилия компании будут носить разрозненный характер, что особенно важно для компаний с ограниченными ресурсами. Подробнее о формах, роли и функциях центра инноваций **см. раздел 3 текущей главы**.

1.2. На что обратить внимание в первую очередь

Помимо организации целого комплекса системных изменений, описанных выше, в первую очередь стоит сконцентрироваться на 3 ключевых факторах, во многом определяющих эффективность работы с инновациями:

- снятие барьеров и ускорение процессов;
- выделение финансовых ресурсов на инновационное развитие и реализацию проектов;
- выделение человеческих и организационных ресурсов на инновационное развитие.

1. Приоритет на ускорение процессов и снятие барьеров

Для сохранения и защиты своих конкурентных позиций компании должны своевременно выпускать новые продукты на рынок, повышать темп проведения изменений и внедрения новых технологий. Это подтверждается исследованием BCG[40], согласно которому скорость внедрения инноваций является основным приоритетом компаний – технологических лидеров. Для повышения скорости проведения изменений и внедрения новых решений компаниям

40. BCG, The Most Innovative Companies (2018)

нужно провести адаптацию процессов согласования и принятия решений.

Повышение скорости внедрения внутренних и внешних инноваций позволяет компаниям достигать следующих преимуществ:

- получать дополнительную прибыль от реализации за счет более своевременного вывода продукта или решения на рынок;
- получать экономический эффект за счет внедрения новой технологии или бизнес-процесса, повышающих операционную эффективность;
- более эффективно взаимодействовать с внешними инновациями.

Если компания рассчитывает на внедрение внешних решений и работу со стартапами, эффективные внутренние процессы являются одним из важных факторов успешности данной деятельности.

Если стартапы при взаимодействии с крупными компаниями вовремя не получают выручку, то высока вероятность того, что стартап не выживет. Этот фактор является определяющим для многих малых компаний при их взаимодействии с крупными компаниями. Зачастую принятие решения корпорацией о пилотном внедрении или оплате выполненного контракта может составлять 6-12 месяцев, что может оказаться слишком длительным периодом и снизить шансы выживаемости или эффективности многих малых компаний.

Необходимость упрощения процедур согласования подтверждается исследованием 500 Startups[41], где стартапы отметили, что процедуры согласования являются наиболее частым барьером при работе с корпорациями. Представители российских корпораций и стартапы, опрошенные при подготовке данного документа, также подтверждают данный тезис. Более подробно результаты исследований представлены в разделе 3.3 текущей главы.

Для ускорения процессов, связанных с инновациями, и снятия барьеров необходимо:

- обеспечить возможность оперативного принятия необходимых решений руководством и профильными сотрудниками (в т.ч. делегировать полномочия для компаний продвинутого уровня);
- снизить количество фильтров при принятии решений за счет: сокращения количества этапов рассмотрения проектов, сокращения количества комитетов, сокращения числа лиц, принимающих решение о реализации инновационных проектов;
- упростить требования к порядку подготовки документации;
- повысить скорость принятия решений внутренними коллегиальными органами;
- упростить процедуры согласования со стороны поддерживающих подразделений (службы безопасности, юристы и т.д.) либо в случае невозможности упрощения процедур согласования приоритизировать инновационные проекты перед другими текущими операционными задачами;
- упростить процедуры допуска стартапов к взаимодействию с компанией;
- повысить гибкость компании к изменению условий и появлению новых факторов и обстоятельств при реализации проектов.

Ускорение процессов и снятие барьеров, описанное выше, возможно реализовать несколькими способами: внутри компании за счет изменения всей системы управления и сокращения числа этапов действующих процедур (например, за счет объединения технического, продуктового и инвестиционного комитета в один), выделения инновационного процесса в отдельную упрощенную процедуру либо за счет выделения инновационного процесса в отдельную компанию.

Важность адаптации процессов для инноваций подтверждается исследованием BCG[42], где более 70% компаний, успешно внедряющих инновации, имеют отдельный процесс внедрения радикальных инноваций:

41. 500 Startups, Unlocking Innovation Through Startup Engagement (2018)
42. BCG Global innovation survey (2018)

Кейс

В.А.Швецов, генеральный директор ПАО «Соллерс»: «Инновации, очевидно, сопряжены с изменением бизнес-модели и поэтому встречают столько сопротивления у операционного менеджмента. Вот почему центр развития инноваций должен находиться вне периметра традиционных бизнес-процессов и иметь как можно более короткий путь к принятию решений».

Для управления внутренними и внешними инновациями ПАО «Соллерс» создан отдельный внутренний интегратор PROF-IT. У PROF-IT создан стандартный процесс рассмотрения, договора, reference-визита и упаковки проекта для инвестиционного комитета Соллерс для новых проектов.

Кейс

2050.DIGITAL (ООО «2050-Интегратор») отвечает за внедрение цифровых технологий в группах компаний «Локомотивные технологии» и «Трансмашхолдинг», выполняет функции разработчика и системного интегратора для всех новых цифровых решений. Также подразделение активно взаимодействует с внешними стартапами в рамках приоритетных направлений деятельности. Компания выделена в отдельный бизнес и не входит в структуру холдинга, это сделано целенаправленно с целью сохранить мобильность бизнеса и вывести процессы финансирования и принятия решений из корпоративных процедур ТМХ.

Кейс

В компании МТС был подписан отдельный приказ на закупки по инновационной деятельности. Все закупки идут через распоряжение Генерального директора со ссылкой на данный приказ. Упрощение процедуры закупки для инноваций позволяет значительно ускорить процесс внедрения инноваций.

На начальном уровне инновационной зрелости для снятия барьеров и оптимизации внутренних процедур рекомендуется постоянно вовлекать генерального директора и топ-менеджмент компании в процесс реализации инновационных проектов и внедрения инструментов (участие в отборе проектов и работе акселерационной программы, венчурного фонда, личное участие в мероприятиях). Вовлечение руководства позволит транслировать важность инновационного развития на всех сотрудников, прямо или косвенно участвующих в инновациях, повысить скорость принятия решений, а также выявить и снять существующие внутренние барьеры компании.

Кейс

В ПАО «Сбербанк» работает система обязательного посещения гемба[43] всеми категориями руководящих сотрудников. Посещение гемба необходимо для того, чтобы дать возможность руководству понять, как построена система и лучше разобраться в процессах компании. Поход в гемба позволяет вовлекать руководителей во все процессы работы компании, дает им возможность быстро выявлять и устранять существующие проблемы, а также показывает рядовым сотрудникам, что руководству важны все аспекты работы в компании.[44]

2. Выделение финансовых ресурсов на инновационное развитие и реализацию проектов

Для обеспечения долгосрочного развития компаниям важно правильно расставить инвестиционные приоритеты и сформировать достаточный бюджет на инновации.

Это подтверждается исследованием KPMG и Innovation Leader[45], основанным на опросе 270 топ-менеджеров, занятых в инновациях, согласно которому 40% опрошенных считают, что недостаток финансовых ресурсов является одним из основных барьеров для внедрения инноваций.

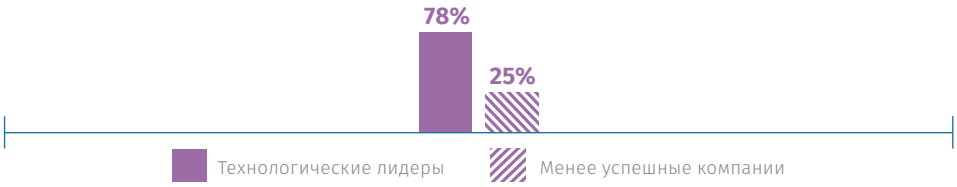
По данным PwC[46] топ-10 самых инновационных компаний мира тратят [8,3%] от суммарной выручки компании на инновации.

Несмотря на то, что недостаток бюджета считается серьезным барьером при внедрении инноваций, лишь 20% компаний имеют отдельный бюджет на инновационную деятельность.

Помимо выделения достаточного количества финансовых ресурсов компаниям необходимо в конечном итоге использовать выделенные деньги на реализацию проектов, а не тратить время и усилия на их отбор, согласование и оценку их потенциального эффекта.

Исследование BCG[47] показывает, что около 80% компаний, успешно внедряющих инновации, не предъявляют жестких требований к будущей прибыли инновационных проектов:

Технологические лидеры чаще запускают проекты без привязки к будущей прибыли



С учетом ограниченных финансовых ресурсов компаниям необходимо:

- выделить бюджет на инновационную деятельность в объеме, достаточном для выполнения стратегии компании;
- выделить бюджет на инновации в отдельную статью, чтобы инновационные проекты не конкурировали за ресурсы с прочими проектами (инвестиционными проектами, проектами для сделок слияний и поглощений и пр.).

43. Гемба – место, где создается добавочная стоимость, формируется продукция или предоставляются услуги
44. Павлова, Я., banki.ru (2015)
45. KPMG и Innovation Leader, Benchmarking Innovation Impact (2018)
46. PwC, Global Innovation 1000 Study (2018)
47. BCG, Global innovation survey (2018)

С организационной точки зрения рекомендуется оптимизировать бюджетный процесс в целом и бюджетирование отдельных проектов с учетом специфики инновационной деятельности:

- предусмотреть единый пул финансирования инновационных проектов;
- разработать упрощенные процедуры для небольших или простых инновационных проектов;
- предусмотреть механизмы своевременного перераспределения средств между проектами и корректировки бюджета отдельных проектов;
- пересмотреть допустимый уровень риска инновационных проектов или создать отдельные риск-процедуры.

Более подробно **см. раздел 3.4** текущей главы.

Кейс

В АО «Гознак» финансирование инноваций происходит через план НИОКиОТР и инвестиционную программу. Любые подразделения дирекции и филиалов АО Гознак могут подать заявку для включения в них. Работа в рамках план НИОКиОТР и инвестпрограммы осуществляется по проектному подходу. В план НИОКиОТР попадают проекты, требующие долговременной проработки, в том числе с элементом риска. План рассматривается Научно-техническим советом и утверждается Правлением компании. Основная часть работ по плану НИОКиОТР проводится в Научно-исследовательском институте, по сути, являющимся центром разработки. Однако часть работ может выполняться на предприятиях. Предусмотрена возможность гибкой корректировки плана и включение в него дополнительных работ.

Кейс

В компании АО «ОДК» выделен специальный бюджет на 14 целевых технологий. Если проект можно отнести к одной из 14 целевых технологий, то компания может в течение года работать по нему без оформления договора.

Кейс

В PepsiCo Россия решение о финансировании принимается либо через инвестиционный комитет компании, либо если бюджет небольшой – самими функциональными подразделениями. У функциональных подразделений есть свой бюджет и они сами могут принимать решение о выделении бюджета и ресурсов на его реализацию. Это можно реализовать в течение года (в случае наличия резерва) либо включить проект в бюджет следующего года – каждая функция начиная с июля формирует свои предложения для включения в бюджет следующего года.

3. Выделение человеческих и организационных ресурсов на инновационное развитие

Инновационная активность приводит к существенным изменениям в компании (в части стратегии, операционных процессов и организационной структуры). Эффективность этих изменений во многом зависит от персонала компании.

Выделение человеческих ресурсов на инновации

Ведение инновационной деятельности требует выделения достаточных человеческих ресурсов независимо от формы их привлечения (постоянная занятость в отдельной структуре или временное переключение необходимых сотрудников). В случае переключения сотрудников необходимо предусмотреть механизмы временного выведения сотрудников из операционных обязанностей на период проработки инновационного проекта.

Согласно исследованию KPMG и Innovation Leader[48], компании на начальном уровне инновационной зрелости имеют от 1 до 9 сотрудников, полностью занятых в инновациях. В компаниях продвинутого уровня инновационной зрелости инновации проникают в большинство процессов компании и вовлекают даже тех сотрудников, которые непосредственно не заняты внедрением инноваций. По подсчетам 36% компаний продвинутого уровня инновационной зрелости имеют более 50 сотрудников, занятых в инновациях.

48. KPMG и Innovation Leader, Benchmarking Innovation Impact (2018)

Кейс

В компании General Electric есть инициатива, согласно которой директора по маркетингу разных бизнесов GE должны ежегодно предлагать по 3 новых идеи, которые могут быть реализованы и принести компании $100 млн в течение 3 лет. Данная инициатива признается менеджментом очень важной для роста GE, в связи с чем сотрудники приоритизируют работу по данным инновационным проектам, что позволяет компании выделять необходимые ресурсы за счет временного переключения необходимых сотрудников на инновации.

Кейс

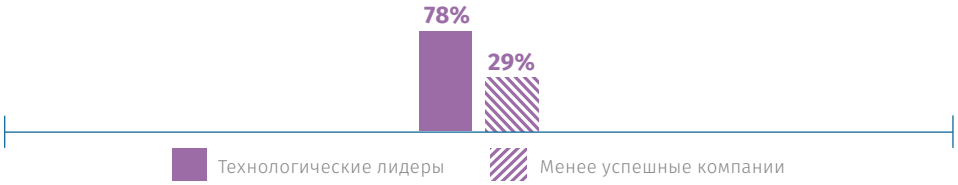
В компании Whirlpool в инновациях на постоянной основе занято 15 сотрудников. Глава центра инноваций Whirlpool считает, что это достаточно небольшая команда, поэтому они стараются взаимодействовать внутри компании лишь с теми сотрудниками, кто так или иначе связан с инновациями: запуском новых продуктов, использованием новых материалов и технологий.[49]

Выделение времени и ресурсов сотрудникам для занятий инновациями

Развитие инноваций в компании требует от всех сотрудников компании генерации новых идей и постоянного обучения. Для того чтобы сотрудники могли участвовать в инновационном развитии компании, рекомендуется предусмотреть в расписании сотрудников рабочее время для обмена опытом, идеями и знаниями, свободное от реализации текущих операционных задач.

Важность выделения свободного времени для инноваций подтверждается исследованием BCG[50], где около 80% компаний, успешно внедряющих инновации, отметили, что выделяют сотрудникам свободное рабочее время на инновации:

Технологические лидеры чаще выделяют время на инновации



Кейс

У компании Alphabet (холдинг, владеющий компанией Google) есть выделенная организация X, занимающаяся прорывными инновациями в сферах, не являющихся основными для бизнеса. Каждый год в компании рассматривается около 100 идей, самые успешные из которых переходят в стадию разработки. Под них выделяется специальная команда и финансирование. Далее проект передается отдельной команде, которая занимается непосредственно коммерциализацией продукта.[51]

Кейс

The New York Times проводит ежегодное мероприятие «Maker Week», в рамках которого сотрудники, занимающиеся технологиями, данными, продуктами и дизайном в течение полной рабочей недели работают совместно над инновационными проектами. В течение нескольких недель перед данным мероприятием компания проводит мозговые штурмы и формирует команды из сотрудников, чтобы мероприятие прошло эффективно и успешно.[52]

49. KPMG, Benchmarking Innovation Impact (2018)
50. BCG, Global innovation survey (2018)
51. Thompson, D., Google X and the Science of Radical Creativity (2017)
52. Prah, L., How The New York Times Gives Employees the Time and Freedom to Innovate (2018)

Кейс

Компания 3M предоставляет сотрудникам 15% свободного оплачиваемого времени для занятий инновациями. Данная инициатива полезна для компании по нескольким причинам: 1) сотрудники придумывают новые решения, что помогает компании оставаться конкурентоспособной, 2) предоставление оплачиваемого свободного времени является конкурентным преимуществом при найме креативных сотрудников.[53]

Кейс

В австралийской компании Atlassian, занимающейся разработкой программного обеспечения, внедрены 2 программы поддержки инноваций. Первая программа предполагает, что сотрудник может около 20% рабочего времени тратить на инновации. В Atlassian около 1/3 сотрудников вовлечены в эту программу. Программа имеет небольшой локальный, но большой общий эффект. Так, в рамках совершенствования внутренних процессов компании данная программа позволила разработать прототип продукта Bonfire, который был монетизирован на внешнем рынке с выручкой $1 млн. Bonfire – это расширение для команд-разработчиков программного обеспечения, которым надо быстро создавать отчеты об ошибках (баги) во время тестирования веб-приложений. Инициатор идеи является на данный момент менеджером продукта.

Вторая программа позволяет осуществлять множество локальных улучшений бизнес-процессов компании. В рамках этой программы работа начинается в 16.00 и заканчивается в 16.00 следующего дня. Сотрудникам предлагается возможность разработать прототип нового продукта или предложить вариант исправления существующего (с фокусом на том, что, по мнению сотрудников, неэффективно или неоптимально в организации). Сотрудники могут работать в одиночку или в командах (обычно в составе не более 5 человек). Особенность программы заключается в том, что сотрудники должны закончить работу в течение 24 часов. Результаты должны быть презентованы коллективу в течение 5-минутной демонстрации. Все это делает программу ориентированной на достижение результата.[54]

53. Goetz, K., How 3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo (2011)
54. Baldwin, H., Time off to innovate: Good idea or a waste of tech talent? (2012)

2.

Модель оценки инновационной зрелости

Модель оценки инновационной зрелости (см. таблицу ниже) включает элементы, характеризующие уровень зрелости операционной модели компании, внедряющей инновации. На основе представленных критериев компания может провести верхнеуровневую самодиагностику текущего состояния и определить приоритетные области для изменения в операционной модели при работе с инновациями.

При использовании результатов оценки уровня зрелости компания должна в каждом конкретном случае прежде всего правильно оценивать практическую применимость тех или иных шагов. Модель не является средством для детальной оценки состояния операционной модели, а должна использоваться в качестве индикатора зон для развития.

Модель оценки уровня зрелости представлена 6 блоками:

- **организация модели управления инновациями** характеризует выполнение в компании функций координации, исследования, разработок и интеграции с подразделением, ответственным за внедрение инноваций;
- **организация процессов управления проектами** описывает наличие и уровень развития в компании практики ускорения процессов внедрения инноваций и устранения барьеров;
- **поиск новых идей и проектов** характеризует уровень систематизации процесса поиска идей в компании и разнообразия источников их получения;
- **процесс согласования и принятия решения** описывает уровень прозрачности, гибкости и эффективности правил, по которым принимается решение о реализации и финансировании проектов;
- **процесс пилотирования и внедрения проектов** характеризует наличие в компании налаженных процессов внедрения инноваций;
- **наличие инструментов инноваций** оценивает, использует ли компания внутренние и внешние инструменты инноваций как для низкорискованных, так и для высокорискованных проектов, а также встроены ли данные инструменты в операционную деятельность компании.

Блок модели	Начальный уровень	Продвинутый уровень	Целевой уровень
• Организация модели управления инновациями	• Центры инновации отсутствуют, функции ЦИ не реализуются	• В компании есть подразделения или коллегиальные органы, частично выполняющие функции ЦИ	• Все функции ЦИ (координация, исследования и разработки, интеграция) выполняются, организовано эффективное взаимодействие задействованных подразделений
• Организация процессов управления проектами	• Процессы в компании не анализируются и не ускоряются, существует множество внутренних барьеров	• Компания имеет практику ускорения отдельных процессов и начинает устранять внутренние барьеры	• Компания быстро принимает решения и снимает возникающие барьеры при внедрении инноваций
• Поиск новых идей и проектов	• Поиск новых идей и проектов происходит стихийно	• Поиском новых идей и проектов занимается перечень сотрудников, ограниченных своей зоной взаимодействия	• Осуществляется поиск идей, в т.ч. с помощью продвинутых систем анализа данных и обширной экспертной сети
• Процесс согласования и принятия решения	• Решение о реализации и финансировании рискованных проектов затруднено либо осуществляется только на уровне высшего руководства. Бюджет на проекты не сформирован	• Решение о реализации и финансировании проекта происходит по понятной процедуре или по решению руководства функциональных подразделений или центра инноваций	• Решение о реализации и финансировании проекта происходит по прозрачным, гибким и эффективным правилам, не требующим дополнительных согласований руководства
• Процесс пилотирования и внедрения проектов	• Пилотирование и масштабирование проектов происходит в ручном режиме, требуется постоянное согласование изменений или дополнительных решений руководства	• Пилотирование и масштабирование проектов происходит в рамках сформированных бизнес-процессов, но иногда требуют вмешательства или дополнительных решений руководства	• Процессы пилотирования и масштабирования проектов отлажены, достаточно гибкие, чтобы принимать соответствующие решения, необходимые для успешной реализации проекта
• Наличие инструментов инноваций	• Компания использует только простые инструменты внутренних и внешних инноваций, рассчитанные на проекты с низким уровнем риска (закупки, технологические партнерства и т.п.)	• Компания использует инструменты внутренних и внешних инноваций, рассчитанные на рискованные проекты (например, корпоративный венчурный фонд, акселератор и т.п.)	• Компания использует все необходимые инструменты внутренних и внешних инноваций, инструменты встроены в операционную деятельность компании

3.

Организация процесса управления инновациями

Структура управления инновациями и проектами изменений зависит от множества факторов: текущей организационной структуры компании, сложности бизнес-процессов, наличия наработанных компетенций и подхода к инновациям в компании.

Для построения модели управления инновациями и проектами руководству необходимо ответить на несколько вопросов:

Организация процесса управления инновациями

В зависимости от ответов на эти вопросы будет сформирована соответствующая организация процесса управления инновационной деятельностью. Более подробно каждый из вопросов раскрыт ниже (**см. разделы 3.1-3.2 текущей главы**).

Независимо от ответов на обозначенные вопросы компания должна провести ревизию и оптимизацию существующих бизнес-процессов управления проектами, изменить подходы к оценке риска и формированию портфеля проектов, выделить бюджет и ресурсы на инновационную деятельность. Более подробно данные аспекты будут раскрыты в **разделах 3.3-**3.4 текущей главы.

3.1. Организация инновационной деятельности в части управления проектами

Существует несколько способов выстраивания бизнес-процессов компании для ведения эффективной инновационной деятельности в части управления проектами. Базово их можно разнести на три типа:

- **Запуск инновационного процесса на базе действующих процедур** по новым и инвестиционным проектам, упростив поток для инновационных проектов;
- **Выделение инновационного процесса в отдельный поток.** Такой подход целесообразен для компаний со сложными и устоявшимися корпоративными процедурами. Выделение инновационной активности в отдельный процесс поможет преодолеть действующие корпоративные барьеры и повысить мобильность инновационного процесса над инвестиционным.

Кейс

Например, в ПАО «Газпром нефть» для финансирования технологических проектов создан более простой и быстрый инвестиционный процесс. В рамках этого процесса оценка проектов учитывает степень их технологической зрелости: для проектов на ранних стадиях действуют упрощенные требования к оценке экономического эффекта. Степень точности оценки экономических эффектов возрастает по мере прохождения технологическим проектом этапов реализации. Решения по запуску технологических проектов принимает Комитет по технологиям, в который входят технологические эксперты компании. Все это позволяет повысить скорость запуска инновационных проектов.

- **Выделение инновационного процесса в отдельную компанию или венчурный фонд.** Создание отдельной структуры, специализирующейся на инновационных проектах, поможет избежать имеющиеся в головной компании корпоративные барьеры и регламенты без каких-либо серьезных изменений в самой головной компании и обеспечить тем самым динамичность инновационного процесса и минимальные сроки принятия решений. Недостатком такого метода является необходимость проведения соответствующих организационных решений, формирования механизма финансирования деятельности дочерней структуры и соответствующих механизмов контроля. **В разделе 5.1.9** текущей главы подробно изложено использование венчурных фондов в качестве инструмента развития инновационной деятельности и реализации инновационных проектов

Кейс

В АО «Трансмашхолдинг» выделена профильная компания-интегратор 2050. DIGITAL (ООО «2050-Интегратор»), которая отвечает за внедрение цифровых технологий в группах компаний «Локомотивные технологии» и «Трансмашхолдинг» и выполняет функции разработчика и системного интегратора для всех новых цифровых решений. Также подразделение активно взаимодействует с внешними стартапами в рамках приоритетных направлений деятельности.

Компания выделена в отдельный бизнес и не входит в структуру холдинга. Это сделано целенаправленно с целью сохранить мобильность бизнеса и вывести процессы финансирования и принятия решений из корпоративных процедур ТМХ.

Финансирование проектов 2050.DIGITAL осуществляется ТМХ или другими организациями через закупку услуг и выполнение работ по профилю деятельности компании. Такой подход обеспечивает возможность быстрого

принятия операционных решений внутри 2050.DIGITAL, а также выполняет функцию оценки эффективности реализации проектов 2050.DIGITAL.

Взаимодействие 2050.DIGITAL с ТМХ осуществляется в формате согласования основных действий с курирующими заместителями генерального директора 2 раза в месяц в формате постоянно действующего совещания. Формат ПДС позволяет оперативно контролировать реализацию проектов и по мере необходимости инициировать рассмотрение отдельных вопросов в рамках корпоративных процедур ТМХ (через протокол совещания).

Кейс

В ФГУП «Почта России» создано отдельное структурное подразделение с самостоятельным бюджетом (ООО «Почтовые технологии») для развития инноваций в компании. В периметр «Почтовых технологий» выведены продуктовые команды (сайт, мобильное приложение, электронная почтовая система, курьерская служба, b2b-портал otpravka.pochta.ru и т.д.) , команды по развитию ключевых ИТ-систем и поддержке ИТ-функций бизнес-блоков. В будущем к ним добавятся и исследовательско-инженерные подразделения. Работа в «Почтовых технологиях» организована в соответствии с принятыми в ИТ-среде практиками, благодаря чему цикл продуктовой разработки уже сокращен до 6 месяцев.

Наиболее простой в реализации подход, который не требует существенных организационных и финансовых вложений, и при этом не ломает существующие внутри компании процедуры – выделить инновационный процесс в отдельный поток.

Наиболее эффективный метод на начальном этапе – построение бизнес-процессов в отдельной компании, т.к. это позволяет создать с нуля простые и гибкие правила, что помогает быстрее развить необходимые компетенции и навыки проектной деятельности за счет более быстрой реализации проектов, а также дает возможности формирования отдельной корпоративной среды (корпоративной культуры).

Однако это может привести к высокому уровню централизации инновационного процесса, что может не подойти некоторым компаниям в силу специфики их деятельности. Также выделение всех бизнес-процессов вне основной компании может не решить накопленные внутренние барьеры и привести к негативным последствиям в долгосрочной перспективе.

Изменение внутренних процессов зачастую наиболее сложный и долгосрочный процесс, так как требует изменения / адаптации уже сложившихся практик, существенных организационных и финансовых затрат на переобучение сотрудников и формирование новой корпоративной среды. Хотя это изначально более сложный путь, но в случае успешной реализации он позволит компании добиться значительных результатов.

Компания может совместить оба варианта: запустить инновации в отдельный процесс вне периметра компании, затем по мере накопления необходимых компетенций и опыта начать переносить успешные практики на основной бизнес компании. Это позволит изменить всю компанию, сохранив необходимую гибкость и мобильность отдельного подразделения на первых этапах.

3.2. Определение ответственных, формирование «центра инноваций» и распределение функций инновационной деятельности

На начальном этапе для запуска инновационной трансформации компании, а также реализации проектов требуется «проводник» интересов руководства. Это может быть как один человек (директор по инновациям, CDO, директор по ИТ), так и выделенная команда сотрудников или отдельное юридическое лицо. Задача генерального директора – принять решение

о функционале, полномочиях и ответственности условного «центра инноваций» с учетом задач инновационного развития.

При выборе организационной формы и функционала «центра инноваций» необходимо учитывать сложившуюся в компании структуру управления, уровня централизации / децентрализации управления в компании (более подробно ниже), а также наличие необходимых компетенций.

Вне зависимости от выбора организационной формы или уровня централизации управления в компании «центр инноваций» является важным элементом инновационной трансформации бизнеса.

Согласно исследованию BCG[55], более 70% успешных инновационных компаний используют в своей деятельности центры инноваций в той или иной роли.

Поэтому на **начальном уровне инновационной** зрелости его формирование критически важно для проведения необходимых изменений. Позже по мере роста компетенций компании и организации необходимых бизнес-процессов роль центра инновации будет изменяться и часть функций может быть передана другим функциональным подразделениям.

Организационные виды центров инноваций

В ходе исследования российской практики выявлено 5 основных вариантов центров инноваций:

1. **Комитет внутри компании с распределенными зафиксированными функциями** представляет собой коллегиальный орган, которому переданы функции и полномочия по принятию решений в отношении инновационных проектов. Цель создания такого органа заключается в объединении разрозненных комитетов в один (например, комитет по внедрению, комитет по коммерциализации, комитет по новым продуктам в одном). Такой комитет наделяется широкими полномочиями: члены комитета принимают решение о запуске инновационных проектов (как внешних, так и внутренних), об объеме финансирования, а также определяют и назначают ответственных за реализацию проектов.

Преимущества: не требуется создания юридических лиц или структурных подразделений; не требуется изменений в организационной структуре; снятие барьеров за счет объединения нескольких комитетов в один; централизация принятия решений и ускорение процесса принятия решений.

Риски: при росте количества проектов существует риск простоя проектов «в очереди» на рассмотрение комитетом, делегирование излишне широких полномочий сотрудникам, в связи с тем, что инновации не являются основным видом деятельности для сотрудников деприоритизация задач инновационного развития относительно других операционных задач.

Кейс

В АО «Гознак» создан постоянно действующий Научно-технический совет (НТС), осуществляющий рассмотрение всех новых инновационных и технических решений как внешних, так и внутренних. В состав совета входят руководители по направлениям инновационной деятельности (директор по науке и развитию, директор НИИ, главный инженер и пр.), а также приглашенные руководители по темам рассматриваемых проектов. Такой формат позволяет быстро проводить экспертную оценку и координацию входящих инновационных решений, а также сразу принимать решения в рамках ответственности участвующих в совете руководителей. Совет проводит заседание раз в 2 месяца с приглашением представителей рассматриваемых проектов.

55. BCG, The Most innovative companies (2018)

2. **Рабочая группа с наделением прямыми полномочиями (проектное плато)** представляет собой штатную команду сотрудников из разных функциональных подразделений, укомплектованных для решения выделенных технологических проблем и задач. В рабочую группу могут входить сотрудники с полной или частичной занятостью.

Преимущества: не требуется создания юридических лиц или структурных подразделений; не требуется изменений в организационной структуре; возможность решения задач на стыке нескольких функций; высокий уровень координации и взаимодействия между членами группы; простота реализации и ускорение процессов в случае выстраивания правильной системы мотивации и высвобождения времени сотрудников.

Риски: нехватка полномочий, конфликт интересов с текущей деятельностью членов группы, отсутствие мотивации у участников группы в связи с наличием задач в рамках текущей деятельности.

Кейс

В АО «ОДК» используется практика NASA по выделению «проектных плато» (проектных групп) из представителей разных подразделений с частичным повышением полномочий для решения выделенных технологических проблем и задач в ускоренном режиме без необходимости согласования. Участники и ответственные за принятие решений критических процессов находятся в проектной группе (плато), что существенно ускоряет процессы реализации проектов.

3. **Подразделение, входящее в структуру компании и исполняющее функции центра инноваций,** представляет собой существующее структурное подразделение в компании, дополнительно наделенное функциями инновационной деятельности. Формально данная единица может являться ИТ-подразделением, службой главного инженера / механика / энергетика, проектным офисом или другим подходящим подразделением. В периметр задач подразделения входит координация инновационных проектов в подчинении назначенного руководителя.

Преимущества: отсутствие дополнительных затрат (поскольку не требуется выделение отдельного юридического лица), высокая осведомленность сотрудников подразделения о текущих проблемах внутреннего заказчика.

Риски: необходимость приоритизации инновационного процесса и наделения дополнительными полномочиями выбранного подразделения, необходимость наличия в компании или дополнительного подбора компетентных сотрудников и их обучения / погружения в специфику деятельности.

Кейс

В крупной российской металлургической компании на начальном этапе принято решение о наделении одного из функциональных департаментов дополнительными полномочиями по реализации инновационной деятельности, решение было основано с учетом наличия в департаменте необходимых компетенций и желанием взять на себя дополнительную ответственность.

4. **Центр инновационного развития** – специальное подразделение, стоящее над бизнес-направлениями, в задачи которого входит:

- определение новых задач инновационного развития (прогнозирование основных направлений инновационной деятельности компании, поиск, подготовка и технико-экономическая экспертиза предложений по использованию новейших технологий в инвестиционных проектах компании, взаимодействие с венчурными и другими

фондами технологического развития, формирование соответствующих проектов и программ и обеспечение их реализации);

- аккумулирование функций центра научно-технической информации (создание организационно-методической базы для ознакомления специалистов компании с техническими новшествами, анализ законодательства в области инновационной деятельности, организация подготовки и повышения качества менеджмента);
- обеспечение финансово-экономической деятельности ЦИР.

Преимущества: централизация инновационного процесса и концентрация компетенций в одном месте без дополнительных затрат на выделение отдельного юридического лица; возможность централизации всего процесса реализации проектов и внедрения новых инструментов работы с инновациями и простого контроля за процессом трансформации; простота реализации и возможность организации инновационного процесса с минимальным привлечением функциональных подразделений на начальном этапе.

Риски: необходимость наделения широкими полномочиями и изменения внутренних регламентов и бизнес-процессов компании, выделение дополнительного бюджета, поиск и адаптация персонала.

Кейс

В ОАО «РЖД» Центр инновационного развития выполняет функцию «центрального заказчика на инновации», оказывает аналитическую и методологическую поддержку и обеспечивает обратную связь при взаимодействии с инициаторами внешних инноваций. Помимо функции интеграции проектов внешних инноваций Центр выполняет функцию разработки единой политики и внутренних нормативных документов РЖД в сфере инноваций, а также тиражирования лучших практик между различными подразделениями

5. **Отдельный филиал или компания за контуром основной компании** создается вне периметра группы для того, чтобы вывести процессы финансирования и принятия решений по инновационной деятельности из корпоративных процедур организации. Такие компании специализируются на развитии инновационных технологий в рамках всей группы и выполняют функции интегратора всех инновационных проектов организации в рамках приоритетных направлений деятельности компании.

Преимущества: централизация инновационного процесса и концентрация компетенций в одном месте позволяет снять барьеры корпоративных процедур согласования и финансирования; позволяет сохранить мобильность инновационного бизнеса и развить / сохранить более высокую инновационную культуру меньшими усилиями. Подходит для компаний любого уровня инновационной зрелости, а также для случаев приобретения компаний или внешних команд.

Риски: дополнительные расходы на создание и содержание юридического лица, затраты на встраивание бизнес-процессов нового юридического лица в текущую систему работы организации, отсутствие прямого доступа к ДЗО и, как следствие, меньшее понимание возможных проблем ДЗО.

Кейс

В компании ПАО «Соллерс» учрежден отдельный внутренний интегратор PROF-IT для управления внутренними и внешними инновациями. В PROF-IT был создан стандартный процесс подготовки проекта к инвестиционному комитету (рассмотрение проекта, подготовка и подписание договорной документации, подготовка материалов для комитета) и максимально упрощен порядок рассмотрения и согласования решений по проекту: всего два этапа – продуктовый и инвестиционный комитеты. Это позволило структурировать бизнес-кейсы в максимально сжатые сроки: не более 1 месяца без учета времени тестового пилотирования.

Кейс

2050.DIGITAL (ООО «2050-Интегратор») отвечает за внедрение цифровых технологий в группах компаний «Локомотивные технологии» и «Трансмашхолдинг».

Функции управления инновационной деятельностью

В целом функционал центров инноваций и функциональных подразделений можно разделить на 3 основные группы (координации и развития, исследования и разработок, интеграции и проектной деятельности). В зависимости от распределения данных функций между центром инноваций и другими подразделениями будет определяться степень централизации / децентрализации компании (более подробное описание приведено **в разделе 3.3** текущей главы).

1. **Функция координации и развития инновационной деятельности**, заключается в создании и развитии инструментов инновационной деятельности (**см. раздел 5** текущей главы) выстраивании и стандартизации внутренних процессов, предоставлении структурным подразделениями и дочерним обществам корпорации единой методологии ведения проектной деятельности, разработки, внедрении и тиражировании инструментов работы с инновациями. В такой роли центр инноваций отвечает за развитие компетенций в компании и потому является основным источником и драйвером трансформации внутренних процессов как в части целеполагания и стратегии работы с инновациями, так и в части трансформации корпоративной культуры под специфику инновационных проектов. Управление отдельными проектами обычно не входит в компетенции функции координации и методологии за исключением компаний, начинающих работу с инновациями, или отдельных случаев реализации масштабных или значимых проектов.

Особенности при централизации: возможность быстрой организации работы с инновациями и внедрения новых инструментов; простота реализации; необходимость наделения большими полномочиями выстраивания коммуникации с функциональными подразделениями и ДЗО.

Особенности при децентрализации: большая широта полномочий функциональных подразделений при должной мотивации позволяет значительно увеличить количество реализуемых проектов и новых инструментов; необходимость консолидации практик и контроля процесса, что зачастую затруднительно для компаний начального уровня.

Кейс

Пример: Центр инновационного развития ОАО «РЖД»

2. **Функция исследования и разработок** объединяет ресурсы и разрозненные центры компетенций (конструкторов, технологов, проектировщиков и т.п.) в одном месте. При централизации все компетенции корпорации консолидируются в одном месте (в центре инноваций) для централизации процесса технологического развития и инновационных разработок. При децентрализации функция распределена между бизнес-единицами, которые объединены единой технологической платформой. Каждая бизнес-единица при этом имеет локальный центр инноваций для поиска и разработки собственных продуктов и решений.

Особенности при централизации: позволяет систематизировать процесс технологического развития; позволяет контролировать процесс и себестоимость разработки, позволяет эффективно распределять загрузку; позволяет снизить затраты.

Особенности при децентрализации: возможность тестирования

взаимоисключающих проектов; мотивация конкуренцией; излишняя конкуренция и распределение ресурсов между несколькими подразделениями может привести к обратному эффекту и ухудшению корпоративной культуры.

Кейс

Пример (для централизации инноваций): В АО «Трансмашхолдинг» объединили свои разрозненные ресурсы в единый Инженерный центр для повышения уровня разработок (от зарождения идеи до реализации) и быстрой реализации инновационных проектов.

Изначально АО «Трансмашхолдинг» создавался на базе отдельных заводов, в каждом из которых были организованы свои школы конструкторов, технологов, производственников. Процесс по взаимодействию между ними был существенно затруднен. Раньше заказчик работал с конкретным конструкторским бюро одного из 10 предприятий группы компаний, сейчас вся разработка централизована.

Это позволило систематизировать процесс технологического развития холдинга, перейти на единую базовую платформу: использование модульных конструкций, единые принципы компоновки, унификация конструкций и технологий, возможность оперативных изменений состава изделия. Переход на единую платформу и принципы конструирования сократил сроки создания новых моделей и себестоимость изготовления продукции. Создание единого инжинирингового центра также позволило сформировать единый центр компетенций по закупке оборудования для всех предприятий холдинга, а также более комплексно подходить к вопросу модернизации производства и решить конфликт интересов между текущими операционными задачами и реализацией инвестиционных проектов технического перевооружения и развития производственных площадок. Наличие единого центра также позволяет контролировать процесс и себестоимость разработки, обеспечивать более эффективную загрузку инженеров за счет постоянной коммуникации со всеми производственными и сбытовыми подразделениями компании.

Кейс

В ПАО «Сибур Холдинг» инновационное развитие курируется блоком «Корпоративный НИОКР», однако при разработке перспективных НИОКР-проектов используется кросс-функциональный проектный подход, при котором проекты реализуются через несколько лабораторий и заинтересованных функциональных подразделений проектными командами с единым центром управления. Эффективность разработки увеличивается за счет более тесной работы всех подразделений и более оперативного тестирования гипотез, технологий изготовления продукта и его дальнейшего внедрения.

3. **Функция интеграции и проектной деятельности** включает коммуникацию с внешним экспертным сообществом и стартапами; поиск инноваций и стартапов; первичную проработку проектов; организацию взаимодействия команды стартапа с производственной площадкой компании; помощь стартапу в подготовке материалов для комитетов; помощь в доработке технологии стартапа; мониторинг реализации утвержденных проектов.

Особенности при централизации:
централизация инновационного процесса и концентрация компетенций в одном месте; единое окно взаимодействия с внешним сообществом; необходимость встраивания в существующую организационную структуру; увязка функции с прочими функциями в компании, в том числе с функцией НИОКР.

Особенности при децентрализации:
наличие интегратора инновационных идей; может возникнуть конфликт интересов между подразделением-интегратором и прочими структурными подразделениями при поиске внешних инноваций и коммуникации с внешней средой.

Кейс

Пример (для централизации инноваций): В ПАО «Соллерс» внутренний интегратор PROF-IT выполняет функции интегратора всех инновационных проектов группы. Подробнее **см. раздел 3.3** данной главы.

Пример (для централизации инноваций): ООО «2050-Интегратор» выполняет функции разработчика и системного интегратора для всех новых цифровых решений, активно взаимодействует с внешними стартапами. Подробнее **см. раздел 3.3** данной главы.

Пример (для децентрализации инноваций): ПАО «Сбербанк», Alphabet Inc. (Google), в которых создано несколько подразделений для разных типов инноваций и рынков.

В любой из развилок (централизация / децентрализация) корпоративная культура во многом предопределяет развитие инноваций в компании. Для создания среды, воспроизводящей инновации, следует вести работу не только «сверху-вниз», когда ключевые ценности задаются и транслируются с уровня акционеров и руководителей, но и в направлении «снизу-вверх», подключая в инновационную деятельность сотрудников корпорации.

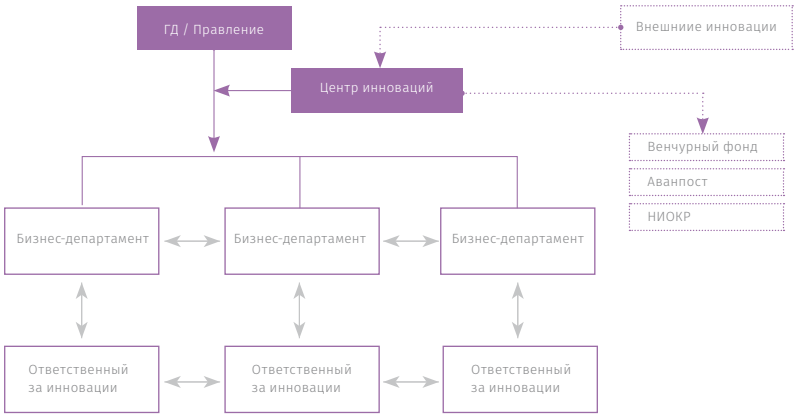
Централизация или децентрализация инновационной деятельности

В своей инновационной деятельности компании используют разные модели управления в зависимости от множества факторов (отрасли, организационной структуры, географии ведения бизнеса, стратегии развития, бизнес-модели и т.д.). Однако с точки зрения инновационной активности разнообразие вариантов сводится к двум основным развилкам: централизация и децентрализация инноваций. Применимость того или иного подхода во многом определяется действующей системой управления в компании.

При этом в разных подходах к управлению инновациями в компании роль и функции центра инноваций и бизнес-единиц будет отличаться. Степень оценки уровня централизации / децентрализации во-многом определяется распределением функций управления инновационной деятельностью и степенью вовлеченности подразделений компаний в данную работу.

Централизация инноваций

При централизации инноваций определяющая роль в инновационной деятельности отдается центру инноваций. В этом случае за центром инноваций закреплены функции от поиска и генерирования инноваций до курирования и реализации инновационных проектов. Центр инноваций отвечает также за методологическую поддержку структурных подразделений организации. Играя важную роль в трансформации компании, центр инноваций занимает высокую ступень в иерархии организации (уровень вице-президента или заместителя генерального директора).



Централизованная модель управления инновациями

При централизации инноваций для компаний целевого уровня зрелости характерно:

- наличие внешних подразделений, отвечающих за инновации, генерирующих проекты и являющихся драйверами изменений в компании;
- переориентация блока НИОКР на исследовательские функции и помощь центру инноваций в реализации других проектов (блок НИОКР не отвечает за реализацию проектов);
- наличие в центре инноваций достаточных компетенций и ресурсов для реализации инновационных проектов, для оказания помощи бизнес-единицам в реализации инновационных проектов, для создания и тиражирования лучших практик;
- закрепление за центром инноваций ответственности за крупные проекты, разработку стратегии и мониторинг портфеля инновационных проектов;
- закрепление за функциональными подразделениями системной работы по реализации простых проектов инноваций и активного взаимодействия с центром инноваций при реализации крупных и значимых проектов;
- выделение в функциональных подразделениях сотрудников, ответственных за внедрение и взаимодействие с центром инноваций;
- ориентация реализуемых проектов на мнение заказчика (функциональных подразделений, потребителей).

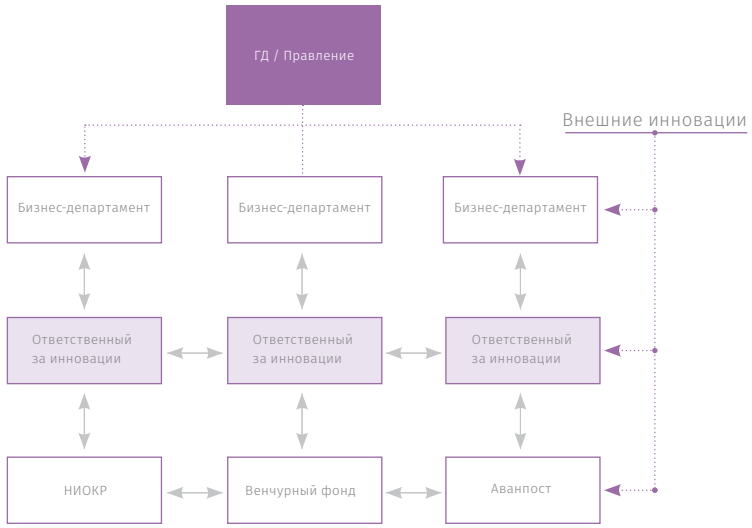
Процесс принятия решений в такой модели отработан, функционирует эффективно, а основные барьеры сняты.

Особенности централизации инноваций

Преимущества	Недостатки
+ возможность эффективной координации и контроля инновационной деятельности структурных подразделений	- задержка решений на верхнем уровне в связи объемом инновационных проектов в руках одного подразделения
+ эффективное использование материальных и человеческих ресурсов	- вероятность невысокого качества решений из-за недостатка информации и незнание реальной ситуации на местах
+ эффективная работа с инновациями, представляющими стратегическое значение для организации в целом	- меньший фокус на решении прикладных или производственных задач функциональных подразделений
+ высокие мобилизационные способности для решения конкретных задач	- меньшее влияние центра инноваций на функциональные подразделения или более длительный процесс согласования
+ возможность организации процесса в условиях дефицита квалифицированных кадров внутри компании	

Децентрализация инноваций

При децентрализации инноваций инновационная активность рассредоточена между бизнес-единицами, инновационная деятельность инициируется и активно ведется в бизнес-единицах, в то время как центр инноваций оказывает методологическую поддержку, участвует в реализации крупных и кросс-функциональных проектах, тиражирует лучшие практики управления инновациями между подразделениями. Инновационная деятельность при таком варианте глубоко проникает в процессы компании.



Децентрализованная модель управления инновациями

Компаниям целевого уровня зрелости при децентрализации инноваций свойственно следующее:

- функциональные подразделения сами являются двигателями инноваций в рамках инновационной деятельности;
- структурные подразделения являются окнами поступления и адаптации новых идей;
- центр инноваций является основой для стратегического развития и тиражирования лучших практик;
- центр инноваций реализует отдельные инновационные проекты, имеющие значительный эффект масштаба.

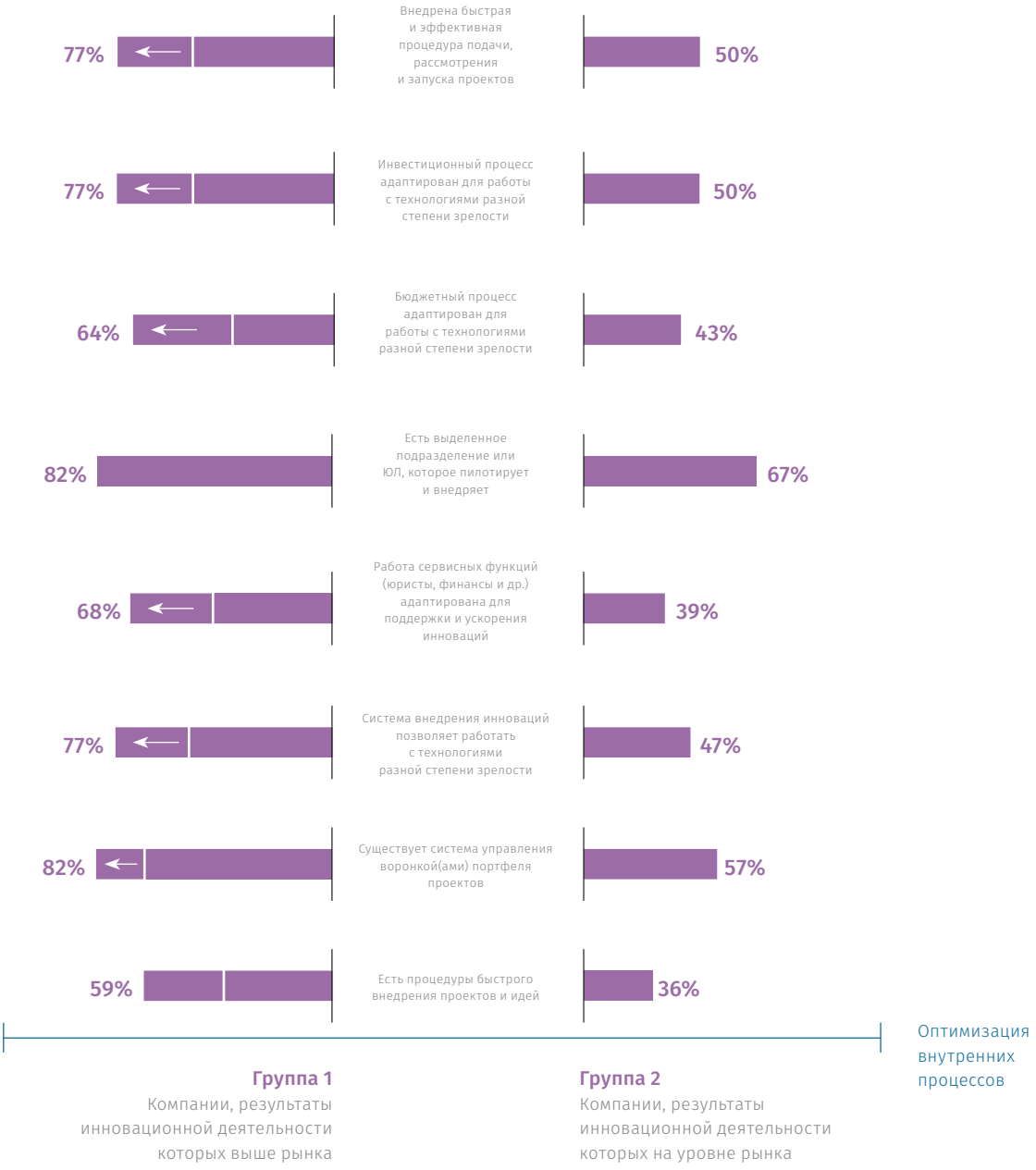
Особенности децентрализации инноваций

Преимущества	Недостатки
+ бизнес-процессы компании, как правило, более гибкие для работы с инновациями	- низкие мобилизационные способности
+ осведомленность исполнителей о проблематике и потребностях ДЗО	- не учитываются интересы других подразделений и организации в целом
+ обеспечение непрерывного инновационного процесса по направлению деятельности ДЗО	- конкуренция за ресурсы/бюджет между подразделениям по инновациями в разных ДЗО
+ простота работы с запросами (прямой диалог внутри ДЗО)	- наличие конфликта интересов между операционными и инновационными задачами функциональных подразделений
	- вероятность низкой мотивации отдельных подразделений
	- неоднородность уровня компетенций среди ДЗО и более сложная система выявления и распространения лучших практик
	- сложность составления общей картины инновационной деятельности в рамках всей организации и неполнота информации об отдельных проектах / подразделениях на уровне холдинга или руководства компании
	- неравномерная загрузка персонала между инновационными подразделениями ДЗО

3.3. Оптимизация внутренних процессов

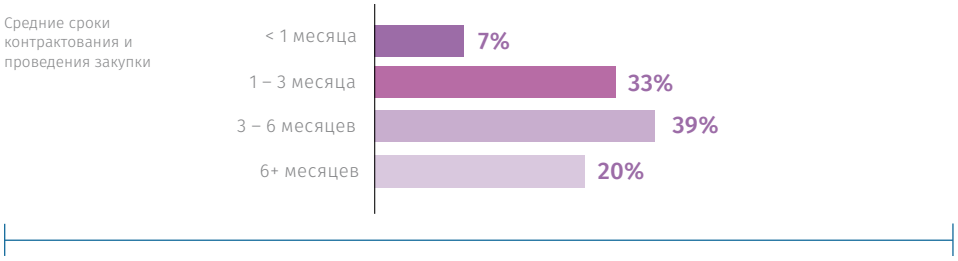
Оптимизация внутренних процессов является важным фактором скорости и успешности реализации проектов: в сегодняшних условиях время доведения продукта до рынка является определяющим фактором его востребованности, более быстрое внедрение новой технологии в производственный процесс также позволяет быстрее получить экономический эффект, например, в виде дополнительной экономии.

Согласно опросу корпораций, проведенному в рамках подготовки данного документа, компании с результатами инновационной деятельности выше рынка имеют ряд более эффективных и гибких процедур, адаптированных под инновационную деятельность:



Необходимость упрощения процедур согласования подтверждается исследованиями 500 Startups[56], где стартапы отметили, что процедуры согласования являются наиболее частым барьером при работе с корпорациями. Около 60% корпораций имеют длительный процесс контрактования и закупочной деятельности, который занимает более 3 месяцев:

Результаты опроса корпораций 500 Startups



Согласно проведенному в ходе подготовки данного документа опросу среди 250 стартапов, наибольшие трудности коммуникации стартапа и корпорации возникают на этапе согласования и прохождения процедур. Представители опрошенных стартапов отметили, что длительность процесса этих этапов является ключевым барьером эффективного взаимодействия с корпорацией. Так, в ходе опроса предлагалось упрощение юридических, бухгалтерских и прочих бюрократических процедур.

Все указанные исследования говорят о необходимости оптимизации внутренних процессов, упрощении и минимизации системы фильтров, повышении приоритета инновационных процессов над текущими. Для реализации указанных задач, необходимо выполнить следующие действия:

1. **Обеспечить возможность оперативного принятия необходимых решений** ответственными сотрудниками и руководством. Для этого компании следует пересмотреть соответствующие процессы: делегировать полномочия профильным сотрудникам (для компаний продвинутого уровня), процедуру сбора профильного комитета в максимально возможно короткий срок; при росте числа проектов повышать частоту заседаний комитета; предусмотреть удаленное подключение к заседанию членов комитета на случай их временного отсутствия и в целях соблюдения кворума и т.д.

2. **Снизить количество фильтров** либо путем сокращения количества этапов рассмотрения и реализации для инновационных проектов (если компания использует поэтапный подход для реализации проектов), либо путем сокращения количества комитетов (если компания использует комитеты в качестве административных фильтров). Например, целесообразно объединить инвестиционный комитет и комитет по новым проектам в единый комитет по инновационным проектам.

Кейс

В ГК «Росатом» разработана упрощенная процедура осуществления сделок по слиянию и поглощению для компаний, реализующих крупные стратегические программы по созданию новых масштабных бизнесов. Сделки рассматриваются на совмещенном комитете вместо стандартной процедуры – два комитета по отдельности.

Кейс

В компании ПАО «Соллерс» внутренний интегратор PROF-IT создан для централизованного управления внутренними и внешними инновациями.

56. 500 Startups, Unlocking Innovation Through Startup Engagement (2018)

3. Упростить требования к порядку подготовки документации для инновационных проектов: исключить требование по представлению финансовой модели либо разработать упрощенные требования к ней; отказаться от подготовки детального бизнес-плана или развернутых презентаций; отказаться от детальной проработки возможных эффектов от проектов с высоким уровнем неопределенности, сместив фокус на анализ самой идеи или введя итеративность разработки продукта и проверки гипотез.

Кейс

В рамках инвестиционного процесса по технологическим проектам в ПАО «Газпром нефть» на ранних этапах действуют упрощенные требования к оценке экономических эффектов, которые постепенно усложняются на следующих этапах. Для оценки эффективности используется показатель EMV, который учитывает технологические риски.

Кейс

В ПАО «Соллерс» отказались от подготовки бизнес-плана, детальной проработки проекта и детальных презентаций для ускорения процесса по инновационным проектам.

4. Повысить скорость принятия решений по результатам заседания комитетов

Кейс

В PepsiCo Россия результаты встречи оформляются и рассылаются ответственным сотрудником в формате короткого письма по электронной почте. Комментарии к протоколу принимаются ответным письмом всем участникам переписки. В случае отсутствия ответа в разумные сроки, решение считается согласованным.

5. Упростить процедуры допуска стартапов к взаимодействию с компанией. Например, изменить требования к стартапам в части возраста компании, структуры капитала, объема предоставляемых документов, сроков рассмотрения документов, а также настроить взаимодействие службы безопасности с подразделением, отвечающим за реализацию инновационных проектов, и т.д.

6. Повысить гибкость компании к изменению условий и появлению новых факторов и обстоятельств при реализации проектов. Внедрение новых технологий или решений всегда связано с рисками их отступления от первоначального плана. Такие факторы могут привести к необходимости изменения конфигурации или закрытия проекта. Поэтому компаниям следует развивать способность адаптироваться к непредвиденным изменениям в проектах или неуспешным инновационным проектам и своевременно реагировать на подобные вызовы для правильного перераспределения своих финансовых и человеческих ресурсов.

Кейс

В ПАО «Сибур Холдинг» вместо долгосрочной стратегии инновационного развития формируется перечень основных целей и стратегических проектов, которые необходимо реализовать в течение календарного года. Задачи верхнего уровня формулируются и фиксируются в Dashboard (одна страница формата А3). Перечень задач и проектов включает в себя высокоуровневые цели по развитию новых продуктов или технологий, а также задачи операционного развития компании. Под каждую задачу, выделенную в Dashboard, формируется

и выделяется собственный бюджет, однако в самом документе представлена только общая сумма бюджета на все мероприятия. Цель данного документа – задать ориентиры работы на год. Технологическая платформа – документ второго уровня,
который формирует непосредственно список проектов к реализации в плановом периоде.

Изменения в план реализации проекта могут вноситься в оперативном порядке в течение всего года. Механизм корректировки следующий:

- для НИОКР-проектов - проекты реализуются в тесной связи с внутренними бизнес-заказчиками. В случае выявления негативных факторов по причине технологического характера на рабочем совещании, которое проводится с участием члена правления, курирующего НИОКР, члена правления, курирующего бизнес, в интересах которого разрабатывается проект, и иногда заместителя председателя правления, может быть принято решение о переформатировании или закрытии проекта. Подобные совещания носят рабочий характер и могут организовываться оперативно;

- для стратегических инициатив из Dashboard - в случае признания одной из инициатив более неактуальной, ее могут изменить, деприоритизировать либо добавить другую решением члена правления, курирующего НИОКР.

Это позволяет оперативно переоценивать проекты, принимать необходимые решения и перераспределять ресурсы (финансовые и человеческие) на реализацию более успешных / важных проектов.

3.4. Бюджет и финансирование инновационной деятельности

- **Отдельный бюджет на инновации**

Первым шагом к развитию инновационной активности и ее приоритизации в корпорации является формирование отдельного бюджета на инновации. Этот тезис важен в контексте двух основных проблем, с которыми сталкиваются компании на начальном этапе инновационного развития:

- приоритет отдается операционной деятельности и капитальным расходам;

- все проекты конкурируют за бюджет, при этом приоритет всегда отдается наиболее «безопасным» и простым решениям с точки зрения менеджмента – низкорискованным инвестициям в поддержание текущей бизнес-модели / технологического процесса за счет покупки проверенных решений. В такой ситуации изначально более рискованные и сложные в реализации проекты изменений и инновационные решения остаются нереализованными.

Согласно тому же исследованию, компании формируют бюджет на инновации следующим образом:

- **70% - в рамках ежегодного планирования общего бюджета компании;**

- **20% - используют отдельный процесс для бюджетирования инновационной деятельности;**

- **10% - используют другие подходы.**

Несмотря на то, что недостаток бюджета считается серьезным барьером при внедрении инноваций, лишь 20% компаний имеют отдельный процесс по формированию бюджета на инновационную деятельность. Таким образом, важно приоритизировать инновационную деятельность путем формирования отдельного бюджета на инновации.

Кейс

Примером выделения отдельного бюджета на инновации является компания ПАО «Ростелеком». Целью компании является увеличение выручки от новых направлений бизнеса к 2022 г. Для этого, в том числе, планируется выделять определенную часть доходов/прибыли компании на цели инновационного развития (в том числе планируется порядка 1% от выручки направлять на исследования и разработки).

Кейс

В ГК «Росатом» существует отдельный инвестиционный портфель на инновационную деятельность, решение в отношении которого принимается на уровне заместителя генерального директора, ответственного за инновационную деятельность. Решениям по портфелю инновационных проектов предшествует рассмотрение Комитета по инновациям, что дает возможность, принимая инвестиционные решения, учитывать не только инвестиционные показатели, но и предметную перспективность разработки в отрасли.

Кейс

В крупной российской металлургической компании выделен отдельный бюджет под инновационные проекты с упрощенной процедурой и упрощенными критериями выделения финансирования на инновационные проекты. Признание топ-менеджментом и акционерами возможности риска инновационных проектов и утверждение более широких полномочий профильных подразделений позволило компании принимать решения о выделении средств на инновационные проекты вне рамок существующих процессов, что существенно помогло компании в активизации инновационной деятельности.

- **Бюджетный процесс для инновационных проектов**

В рамках бюджетного процесса следует предусмотреть единый пул финансирования на инновационные проекты без предварительного распределения бюджета на проекты. Это обеспечит гибкость в распределении ресурсов в зависимости от потребностей и обстоятельств.

Предусмотреть возможность корректировки и выделения дополнительного финансирования на инновационные проекты в течение года в случае превышения бюджета. Такая процедура позволит избежать дополнительных шагов по согласованию в рамках ежегодного бюджетного процесса (а также необходимости ждать окончания цикла подготовки бюджета) и сохранить гибкость и оперативность при принятии решения о финансировании перспективных инновационных проектов.

Компани продвинутого уровня в нормативных документах бюджетного процесса для инновационных проектов могут предусмотреть бюджетное правило 80/20[57], согласно которому 80% бюджета на инновации проходит через процедуру одобрения комитетом, в то время как для 20% могут быть выделены решением функционального подразделения или центра инноваций на финансирование отдельных небольших проектов без предварительного одобрения профильным инвестиционным комитетом. Такой вариант подходит компаниям, достигших определенного уровня компетенций в оценке и реализации проектов.

Компаниям стоит предусмотреть механизмы своевременного перераспределения средств с неудачных проектов на перспективные и удачные.

Кейс

В ПАО «Сибур Холдинг» у профильного топ-менеджера имеются полномочия для перераспределения финансовых и человеческих ресурсов по мере переоценки инновационных проектов.

57. Компании могут использовать другое соотношение, например, 67/33

Пересмотр допустимого уровня риска инновационных проектов или создание отдельных риск-процедур

Целесообразно оценивать эффективность инновационной / инвестиционной деятельности исходя из показателей не отдельных проектов, а всего портфеля проектов. На начальном уровне зрелости рекомендуется вовсе отказаться от жестких критериев оценки инновационных проектов (**см. главу 1, раздел 4.2**).

Кейс

Главный принцип инвестиционной политики ГК «Росатом» - доходность портфеля должна быть выше средневзвешенных затрат на капитал (WACC).
Это значит, что по новым направлениям деятельности ГК «Росатом» могут быть отдельные убыточные проекты, но они должны быть скомпенсированы прибыльными. Такой подход предоставляет право на ошибки в инновационной деятельности и позволяет пересмотреть процедуры контроля за эффективностью отдельных проектов.

Разделение рисков с другими участниками

В контексте инновационного процесса существующие на рынке инструменты позволяют корпорациям разделить как финансовые обязательства по финансированию инновационных проектов, так и риски с другими участниками инновационной экосистемы:

1. в рамках венчурного финансирования при покупке миноритарной доли в стартапе.

   Так, финансово-венчурное подразделение Equinor (ETV) инвестирует в инновационный бизнес 10- 40% капитала в рамках посевного и венчурного финансирования;

Инвестирование в венчурные фонды может быть альтернативным инструментом упрощения процедур финансирования инновационных проектов (**см. раздел 4** текущей главы).

4.

Обзор основных процессов работы с проектами

Бизнес-процессы являются важной составляющей операционной модели компании и формируют траекторию движения продуктов и услуг компании от идеи до коммерческого продукта. Поскольку инновационная деятельность по своей природе отличается от операционной и требует от компании гибкости и большего взаимодействия с внешними участниками, процессы компании необходимо адаптировать, повышая гибкость процессов и скорость реакции на возможные изменения.

Реализацию инновационного проекта можно условно разделить на несколько основных:

процессов в рамках stage-gate модели (более подробно **см. раздел 6.3** текущей главы)

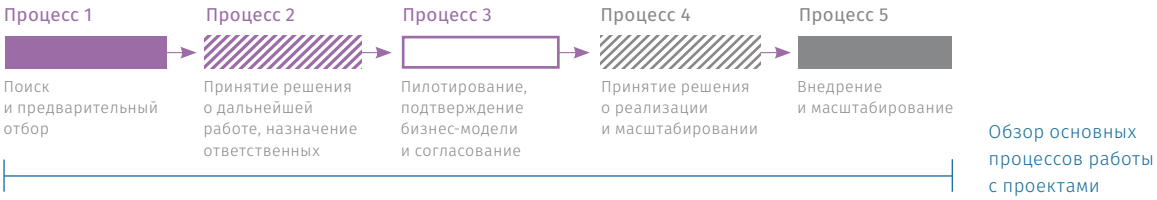
Процесс 1 «Поиск и предварительный отбор».

Процесс 2 «Принятие решения о дальнейшей работе, назначение ответственных».

Процесс 3 «Пилотирование, подтверждение бизнес-модели и согласование».

Процесс 4 «Принятие решения о реализации и масштабировании».

Процесс 5 «Внедрение и масштабирование».



Зачастую источник идеи или проекта (внешние или внутренние инновации) определяет дальнейший способ реализации проекта, однако компания всегда может изменить решение по мере проработки проекта – реализовать проект за счет внешних источников (например, при отсутствии достаточных компетенций внутри компании или наличии внешнего готового предложения или более конкурентоспособной технологии) или внутренних ресурсов (например, после оценки критичности технологии или процесса для компа-нии или в связи с другими факторами), более подробно **см. главу 1, раздел 3.3.**

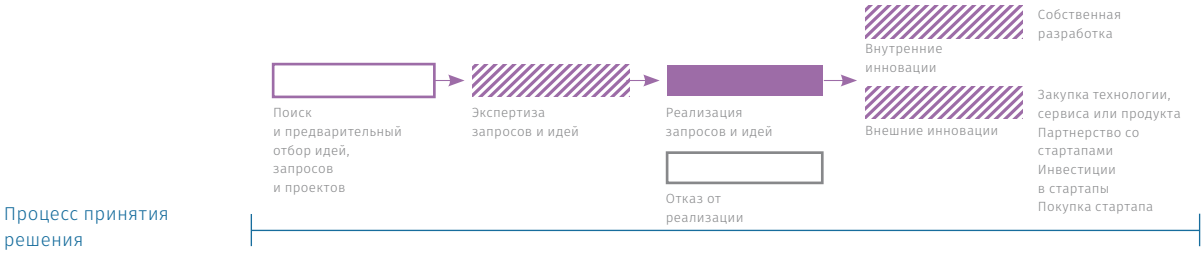
В зависимости от способа реализации проекта, процедуры внутри каждого из процессов могут отличаться.

4.1. Варианты работы с проектами

Выбор варианта работы с проектом зависит от нескольких параметров – целей компании (выход на новые рынки, развитие корпоративной культуры, поиск команды, развитие экосистемы стартапов и т.д.), источника запроса, идеи или прототипа проекта, наличия у компании ресурсов (человеческих, финансовых, организационных), наличия у компании компетенций для реализации проекта, толерантности к риску, уровня инновационной зрелости.

Когда компания решает начать внедрять инновации, она проводит поиск и предварительный отбор запросов, идей и проектов. После отбора ей необходимо провести экспертизу конкретных решений и понять, стоит ли брать их в разработку или нет. Если компания решает, что идея или запрос в целом ей интересны и могут быть так или иначе реализованы, то далее идею иди запрос необходимо оценить с учетом параметров, описанных выше, какой вариант работы лучше всего подойдет.

Есть два варианта работы с инновационными проектами: работа с внутренними или внешними инновациями. Внутренняя разработка может использоваться в том случае, если у компании есть необходимые компетенции и ресурсы. В случае если у компании их нет или она преследует цели, требующие работы с внешними участниками, то проекты могут быть реализованы с использованием внешних инноваций. Внешние инновации включают закупку технологии, сервиса или продукта; партнерство со стартапами, инвестиции в стартапы, покупку стартапов. Процесс принятия решения по варианту работы с проектом представлен на рисунке ниже.



Работа с внутренними инновациями

При работе с внутренними инновациями компания осуществляет поиск, пилотирование, внедрение и масштабирование новых идей, продуктов и прототипов с использованием собственных человеческих и организационных ресурсов. Внутренняя разработка может использоваться в том случае, если у компании есть необходимые для реализации проекта компетенции, человеческие и организационные ресурсы.

Конкретные критерии, методики и способы работы с внутренними инновациями не описаны в данном документе, поскольку могут значительно отличаться в зависимости от отрасли компании.

Работа с внутренними инновациями ведется по нескольким направлениям: корпоративные НИИ, НТЦ и иные подразделения, выполняющие НИОКР, портал предложений, конкурсы идей, программы внутреннего предпринимательства и внутренние акселераторы, лаборатории для работы с непрофильными и прорывными инновациями.

Преимущества: отсутствие риска утраты прав на интеллектуальную собственность, возможность собрать внутри компании лучших специалистов,

ответственность внутренней команды за результат, высокое качество продукта.

Риски: высокая стоимость содержания штата (поиск, наем и адаптация новых специалистов), ограничения по производительности команды.

Полный перечень и описание инструментов работы с внутренними инновациями приведен **в разделе 5.2** текущей главы, методики управления инновационными проектами описаны **в разделе 6** текущей главы.

Работа с внешними инновациями

При работе с внешними инновациями компания осуществляет поиск, пилотирование, внедрение и масштабирование новых идей, продуктов и прототипов с использованием ресурсов внешних компаний и стартапов. Данный подход имеет ряд преимуществ, например, возможность выхода на принципиально новые рынки и привлечение команды стартапа. Однако необходимо обратить внимание и на риски, например, связанные с интеллектуальной собственностью на технологии и зависимостью от внешней компании.

Кейс

ПАО «Соллерс» активно взаимодействует с внешними поставщиками технологий и стартапами через собственного интегратора PROF-IT. Основная цель компании – вырастить лояльного, профессионального и более дешевого, чем иностранный вендор, подрядчика и партнера для группы Соллерс в интересующих компанию областях.

Выбор проекта или способа работы со стартапом осуществляется исходя как из корпоративных интересов, так и с позиции венчурного фонда: все разрабатываемые или приобретаемые технологи и решения должны иметь возможность коммерциализации и перепродажи другим заинтересованным клиентам.

Полная покупка стартапа происходит только в отдельных случаях, компания заинтересована прежде всего в развитии облака из собственных высокопрофессиональных поставщиков.

1. Закупка технологии, сервиса или продукта

Закупка является наиболее распространенным и простым способом взаимодействия с внешними инновациями и подходит для проработанных технологий и продуктов, что может ограничивать спектр доступных на рынке предложений.

Закупка наиболее подходит компаниям начального уровня зрелости, поскольку характеризуется более высокой вероятностью успеха и не требует наличия компетенций, необходимых для внутренней разработки идеи или для управления работой со стартапами.

Преимущества: быстрое внедрение решения, меньшие риски по сравнению с другими вариантами, возможность переложить ответственность на поставщика технологии в соответствии с условиями договора.

Риски: завышенная стоимость продукта, отсутствие исключительных прав на интеллектуальную собственность, зависимость от поставщика технологии.

2. Партнерство со стартапами

Данный вид взаимодействия позволяет корпорациям иметь доступ к новым технологиям и проектам на ранней стадии развития, создавать долгосрочные взаимоотношения с командами стартапов, иметь доступ к интеллектуальным ресурсам и принимать участие в совместных разработках инновационных продуктов. Это относительно дешевый способ приобретения новой технологии или решения, который позволяет существенно сэкономить время на собственной разработке.

В зависимости от степени проработки идеи партнерство со стартапом может принимать разные формы. На ранней стадии компания финансируют НИОКР стартапа для проведения серии исследований. Это дает корпорации возможность оценить, как работу стартапа и команды, так и целесообразность от самой идеи до заключения со стартапом серьезных обязывающих договоров. На более зрелых этапах разработки технологии компания либо разрабатывает продукт совместно со стартапом, либо заключает со стартапом соглашение о финансировании, при котором стартап дорабатывает решение и продает ее компании-спонсору. При взаимодействии со стартапом с готовой идеей компания заключает соглашение о дистрибьюции или лицензионное соглашение (право на интеллектуальную собственность стартапа).

Преимущества: использование внешнего интеллектуального ресурса и возможность своевременно выявлять идеи и определять их прикладной характер, сокращение времени монетизации продуктов, работа с инновациями при отсутствии опыта и компетенций внутри компании.

Риски: неопределенность с распределением прав на интеллектуальную собственность, возможность утраты конкурентного преимущества за счет применения совместных разработок другими участниками рынка.

Кейс

Примером инвестирования в стартап без покупки контрольного пакета и с сохранением его независимости является **покупка в ноябре 2017 года ПАО «Сбербанк» 25,07% VisionLabs.** Остальные доли остались у ее основателя и венчурного фонда. На сегодняшний день компания успешно развивается и является одним из мировых лидеров в своем сегменте.

3. Инвестиции в стартапы

Инвестиции в стартапы предполагают приобретение доли в капитале стартапа в обмен на финансирование разработок. Основная цель – участие в процессе создания инновационного продукта, распределение прибыли от продажи разработки третьим лицам для достижения стратегических или финансовых целей компании. Инвестирование с финансовой целью делается для получения прибыли от стартапа, в то время как стратегическое инвестирование делается с целью дальнейшего интегрирования стартапа в компанию или для диверсификации бизнеса. Существуют разные механизмы инвестирования: 1) кредитование; 2) инвестирование через внешний венчурный фонд; 3) инвестирование через корпоративный венчурный фонд; 4) прямые инвестиции (подробнее об использовании фондов см. раздел 5.1.9 текущей главы).

Преимущества: возможность влиять на дальнейшие решения стартапа и осуществлять контроль над разработкой продукта, участие в распределении прибыли, сокращение времени монетизации продуктов, работа с инновациями при отсутствии опыта и компетенций внутри компании.

Риски: необходимость введения дополнительных корпоративных процедур, связанных с участием в управлении стартапом, риск неуспеха проекта, риск смены команды разработчика (уход основного интеллектуального ресурса проекта).

4. Покупка стартапа

Корпорации осуществляют покупку стартапов с целью контроля над стратегией развития стартапа и получения исключительных прав полного использования разработок стартапа, а также интеграции их в собственный бизнес. При покупке стартапа корпорация может продолжать свою деятельность в привычном темпе и рассчитывать, что приобретение перспективного стартапа приведет к развитию инноваций внутри компании. Часто компании приобретают стартап с дальнейшим выделением его в дочернюю компанию для сохранения целостности команды и упрощения процесса интеграции.

Преимущества: полный контроль над инновационным проектом и возможность самостоятельно принимать решения, контроль над технологией или имеющейся у стартапа интеллектуальной собственностью, покупка квалифицированной команды.

Риски: корпоративная культура и бизнес-процессы корпорации могут негативно влиять на деятельность стартапа, высокая стоимость покупки бизнеса, риск смены команды стартапа.

Кейс

ПАО «Сбербанк» приобрела стартап DocDoc в 2018 году в соответствии со стратегий банка по построению цифровых экосистем для достижения максимальной направленности бизнеса на клиента. Сбербанк намерен получить большую долю на развивающемся рынке цифровых медицинских услуг.

Таким образом, выбор варианта работы зависит от ряда параметров. Компании необходимо взвесить преимущества и риски каждого подхода. Вне зависимости от того, какой подход компания выберет для внедрения инноваций, любой проект должен пройти через процессы, описанные ниже.

4.2. Процесс 1: поиск и предварительный отбор идей, продуктов и прототипов

На данном этапе компании ведут поиск и отбор новых идей, продуктов и прототипов. Существует две группы инструментов для поиска идей, продуктов и прототипов в зависимости от возможных источников: внутренние и внешние.

Инструменты внутренних инноваций позволяют собирать идеи от внутренних участников инноваций – сотрудников компании. Помимо классических видов поиска инноваций через собственные НИИ, профильные подразделения НИОКР, внутреннюю экспертизу и т.п. источников, к данной группе инструментов относятся: портал для инновационных предложений сотрудников, внутренние конкурсы идей и предложений, программы внутреннего предпринимательства, внутренний корпоративный акселератор или лаборатории для работы с непрофильными и прорывными инновациями.

Инструменты внешних инноваций позволяют собирать идеи от внешних участников инноваций – стартапов и экспертов. К данной группе инструментов относятся: участие специалистов компании в конференциях, специализированных выставках и отраслевых мероприятиях, организация работы тематических экспертных групп с привлечением внешних экспертов, технологический скаутинг, анализ публикаций и профессиональных материалов инструментами Big Data, исследования рынка венчурных инвестиций, нацеленных на технологические стартапы на ранних стадиях зрелости технологий, участие в стартап-мероприятиях, проводимых институтами развития, инновационные аванпосты, акселераторы, хакатоны, инкубаторы, венчурные фонды.

Независимо от направления поиска компания должна сперва сформулировать правильный запрос исходя из своих реальных потребностей. Очень часто компании не уделяют достаточно ресурсов данному аспекту, что приводит к ошибкам и поиску изначально ненужных решений.

Компании стоит провести детальное исследование и определить реальные потребности в конкретных решениях и технологиях исходя из их практической ценности для конечных пользователей или текущих трендов развития технологий. Другим возможным методом определения направлений поиска может стать проведение технологического аудита или сравнения технологий, продуктов или бизнес-процессов компании относительно ближайших конкурентов на текущем или целевом рынках.

Компаниям начального уровня стоит рассмотреть возможность привлечения внешней экспертизы к определению действительного текущего или будущего запроса компании на инновации исходя из ее внутренних потребностей, либо провести дополнительное обучение собственных сотрудников с целью выявления узких мест компании или спроса на требуемые ей новые продукты и решения.

Для эффективного поиска инноваций и формирования идей необходимо задействовать все возможные внутренние и внешние источники:

- развитие компетенций по поиску и разработке инноваций внутри корпорации стимулирует формирование в компании центра инновационных компетенций. В этом случае ответственность внутренней команды за результат позволяет разрабатывать и создавать продукты, адаптированные под запрос бизнеса;

- потенциал работы с внешними инновациями кратно превышает возможности внутренних источников инноваций в силу числа доступных инструментов и источников. Если владение правами на технологию или решение не является критическим для компании, следует рассмотреть доступные на рынке решения.

Компаниям начального уровня необходима системная работа с инструментами поиска инноваций, которая позволяет найти простые и доступные для внедрения решения (преимущественно инкрементальные инновации). Поэтому организациям важно использовать как можно больше простых и быстрых инструментов для поиска инноваций, например:

- **поиск внутренних идей:** сбор предложений среди сотрудников корпорации, классические методы повышения операционной эффективности (lean и др.), организация внутренних конкурсов и хакатонов, проведение акселерационной программы;

- **поиск внешних идей:** организация визитов в технологические центры, обмен опытом с технологическими и производственными партнерами, участие или проведение собственных в акселераторов, хакатонов, конкурсов стартапов, сотрудничество с венчурными фондами и технологическими скаутами.

Компаниям также следует учесть возможности институтов развития, готовых предоставить помощь в поиске подходящих инноваций, в организации участия в мероприятиях, финансовую (в т.ч. грантовую) поддержку стартапам, а также методологическую поддержку в организации корпоративных инструментов поиска и внедрения инноваций (как внутренних, так и внешних).

Для компаний продвинутого уровня с широким кругом участников инноваций и значительным опытом работы с инновациями становятся доступными более сложные инструменты, обеспечивающие большой поток инноваций, в том числе радикальных и подрывных идей:

- **поиск внутренних идей:** организация программ внутреннего предпринимательства и внутренней акселерации, создание выделенных внутренних подразделений для работы с прорывными и подрывными инновациями или технологиями раннего уровня готовности (лаборатории);

- **поиск внешних идей:** организация инкубаторов, проведение собственной акселерационной программы, организация или сотрудничество с венчурными фондами (внешние инструменты).

Выбор инструментов внешних или внутренних источников поиска зависит от компетенций компании, уровня ее инновационной зрелости, отрасли компании и области поиска.

Более подробное описание возможных инструментов, используемых для поиска проектов, их особенностей, преимуществ и рисков приведено **в разделе 5** текущей главы.

Кейс

ПАО «Соллерс» проводит постоянный сбор информации от производства о существующих проблемах, необходимых технологиях и решениях. После этого проблемы и запросы на нужные технологии отправляются в собственный технологический интегратор PROF-IT, который отвечает за поиск решений среди технологических партнеров и стартапов.

Поиск инноваций проводится как внутри страны (портфели институтов развития) так и в сотрудничестве с иностранными экспертами. Для определения трендов и анализа потенциала технологий компания практикует активное привлечение внешних экспертов международного уровня (сотрудничество с Ford Laboratory Palo Alto и университетом Станкин). Так же компания ищет новые идеи у партнеров по совместным предприятиям (Mazda, Ford).

Компания открыта ко всем коммерчески интересным потенциальным инновациям, но при этом определила и приоритетные области: инновации в области бизнес-модели (каршеринг, fleet-management), беспилотные автомобили, цифровизация производства.

Выбор технологий для инноваций осуществляется исходя как из корпоративных интересов, так и с позиции венчурного фонда: все разрабатываемые или приобретаемые технологи и решения должны иметь возможность коммерциализации через PROF-IT для других заинтересованных клиентов.

Кейс

Крупная российская металлургическая компания в рамках трансформации процесса поиска идей выделила для себя перечень приоритетных инновационных направлений. Компания рассматривает все технологические направления, но фокусируется на приоритетных. Была нанята специализированная компания, которая осуществляет поиск технологий и стартапов по заданным приоритетным темам.

Кейс

АО «ОДК» применяется привлечение внешних экспертов по поиску идей и технологий и формулированию приоритетов инновационного развития.

Анализ публикаций и профессиональных материалов

Анализ публикаций и профессиональных материалов в открытых источниках и базах данных является хорошим инструментом поиска идей для внутренних и внешних инноваций. Он позволяет компании получить представление о технологических трендах и тенденциях в интересующих компанию отраслях.

Примерами платформ, предоставляющих большие объемы информации о рынках стартапов, венчурных инвестициях, патентах, партнерствах, упоминаниях в новостях, сделках на рынке стартапов, являются: CB Insights, PitchBook, TechCrunch, KPMG Technology Trends Index, Tracxn.

В последнее время высокую популярность приобрел анализ публикаций и профессиональных материалов инструментами Big Data (большие данные). Анализ инструментами Big Data при поиске идей, продуктов и прототипов – это использование компьютерных систем и алгоритмов для сбора и обработки больших объемов первичной информации. Big Data используется для решения следующих задач:

- количественный анализ частоты упоминаний того или иного направления технологического развития и сферы его применения в различных видах источников. Область поиска включает научные публикации, патенты, данные об инвестициях в технологические компании и публикации в средствах массовой информации, включая отраслевые издания и Интернет-порталы, пресс-релизы компаний;

- сбор и анализ данных о предпочтениях клиентов и разработке на их основе инновационных продуктов;
- сбор и обработка данных о технологических процессах и любых других процессах, позволяющих предлагать инновационные продукты в области оптимизации работы сложных систем.

Согласно исследованию BCG, компании-лидеры по внедрению технологий искусственного интеллекта в среднем в 3 раза чаще, чем отстающие компании, используют инструменты Big Data и прочие передовые аналитические инструменты при поиске идей, партнеров, определении инновационных и рыночных трендов[58].

Преимущества: независимая объективная информация, широчайший охват и понимание общей картины, повышение возможностей по анализу предпочтений клиентов и предложение новых инновационных продуктов.

Риски: необходимость правильной интерпретации полученных данных, незначительная доля готовых к применению инноваций, требуется дополнительная проработка собранных идей.

Кейс

Компания Ростелеком проводит ежегодные исследования глобальных цифровых трендов с использованием цифровых технологий Big Data, позволивших ей вовлечь в анализ более 6 млн источников и материалов по всему миру при подготовке отчета в 2018 г.

Кейс

Компания ОДК провела глобальное исследование технологий в области авиационного двигателестроения и специализированных материалов. Компания использовала инновационный подход - параллельно работали две группы: 1) экспертная группа привлеченных и собственных экспертов и 2) группа анализа публичных профессиональных материалов с помощью технологий BigData. На каждом шаге анализа уточнялись критерии и постановка задачи для групп. Итоговая сходимость выводов составила более 90% результатов. В процессе работы были собраны и обработаны 25 млн источников профессиональной информации на 6 языках, что представлялось невероятным еще несколько лет назад.

Кейс компании ОДК интересен тем, что результат был получен двумя независимыми методами, что позволяет существенно повысить достоверность.

58. BCG, The Most Innovative Companies (2019)

4.3. Процесс 2: оценка и принятие решения о рассмотрении и пилотном внедрении, назначение ответственных

На этапе первичной оценки проекта проводится анализ соответствия идеи инновационного проекта деятельности компании с учетом стратегии и целей инновационного развития, анализ жизнеспособности идеи и предварительная оценка предпосылок: техническая и экономическая целесообразность внедрения решения, оценка возможности реализации проекта с учетом текущей стадии готовности проекта и наличия соответствующих компетенций и ресурсов на ее реализацию как внутри компании, так и с привлечением внешних источников и т.д.

При принятии решения о рассмотрении и пилотном внедрении нужно использовать критерии, адаптированные под специфику инновационной деятельности компании. С учетом высокой неопределенности многих факторов, на данном этапе рекомендуется отдавать предпочтение более простым и понятным качественным критериям выбора проектов, без использования жестких количественных критериев.

Компаниям рекомендуется:

- оценить соответствие проекта стратегическим целям компании (**см. главу 1**);
- оценить наличие в компании необходимых компетенций для реализации проекта или возможность работы с внешними инновациями по выбранному сценарию;
- определить (без проведения детальной и точной количественной оценки на данном этапе), имеет ли данный проект потенциал для компании в будущем стать прибыльным.

В случае принятия положительного решения о рассмотрении проекта и пилотном внедрении необходимо определить ответственных за реализацию проекта (руководитель проекта и ответственные эксперты по направлениям), установить цели следующего этапа, сроки и бюджет на этап проработки. В зависимости от принятой модели управления инновациями и централизации или децентрализации функций ответственные и состав проектных команд будут различаться:

в случае **централизованной системы** функция управления проектами и их дальнейшего тиражирования может быть изначально выделена в отдельный процесс и закреплена за центром инноваций или выделенным подразделением профильной компании-интегратора;

в случае **децентрализации инноваций** необходимо выбрать руководителя проекта, собрать проектную команду из кросс-функциональных подразделений в зависимости от целей проекта и требуемых компетенций.

Ниже приведены общие рекомендации, которые применимы для большинства компаний, независимо от организационной модели.

Поскольку скорость внедрения инноваций является одним из основных факторов успеха, ответственных за внедрение инноваций целесообразно наделять повышенными полномочиями согласования или принятия решений.

Кейс

В АО «ОДК» проектным группам дают повышенные полномочия для решения выделенных технологических проблем и задач. Практика показала успешность и эффективность, позволив существенно повысить уровень координации и взаимодействия между сотрудниками.

На этапе назначения ответственных, вне зависимости от модели управления, важно формировать кросс-функциональные команды проекта из действительно вовлеченных и необходимых специалистов (в зависимости от задач процесса внедрения инноваций): функции по финансам, маркетингу, продажам, производству, закупкам, НИОКР и т.д. Это может быть реализовано за счет работы центра инноваций или компании-интегратора при централизации инноваций,

либо за счет привлечения функциональных подразделений при децентрализации инноваций. Правильное формирование кросс-функциональной команды позволяет:

- тестировать идеи или прототип будущего продукта внутри команды с участием всех экспертов;
- своевременно выявлять и устранять узкие места;
- выводить максимально готовый продукт для тестирования в реальных условиях;
- сократить срок согласования, проработки, пилотирования и дальнейшей реализации продукта.

При определении формата проработки инновационного проекта и определении ответственных за реализацию используется 3 основных подхода в порядке повышения сложности.

- **Назначение куратором инновационного проекта генерального директора или руководителя уровня 2-ого лица в компании** (вице-президент, заместитель генерального директора). Этот вариант подходит для компаний начального уровня инновационной зрелости, так как позволяет повысить статус и приоритет инновационного проекта в компании, ускорить проведение проекта по всем этапам процесса и в конечном итоге изменить отношение сотрудников к инновациям. В случае относительно небольшого количества инициатив это позволяет достаточно эффективно контролировать все проекты и оперативно принимать необходимые решения. На этапе пилотирования дополнительно назначается куратор пилотного проекта (в производственных подразделениях это, как правило, технический директор или начальник цеха, в коммерческих – директор по коммерции или руководство бизнес-единицы).

Кейс

В АО «Гознак» на каждый значимый проект назначается профильный топ-менеджер. В результате централизации управления процессом от постановки задачи до внедрения новых технологий и производства инновационной продукции сроки реализации инновационных проектов были существенно сокращены, компания быстро стала запускать пилоты и реализовывать успешные проекты внедрения.

Кейс

В ПАО «Ростелеком» организован процесс быстрого внедрения инновационных проектов, курируемых аппаратом президента. Под эти цели в компании выделен отдельный проектный офис. Также любой вице-президент наделен полномочиями организовать быстрое внедрение по своему проекту в случае обоснования такой необходимости.

Создание проектной команды / проектного плато (описание проектного плато **см. в разделе 3.2** настоящей главы) с назначением менеджера проекта и членов проектной команды. Создание проектной команды может предусматривать описание регламента взаимодействия, периметра задач и ответственности каждого из членов проектной команды. Для повышения оперативности принятия решений проектную команду могут наделять повышенными полномочиями согласования или принятия решений.

Кейс

Начиная с 2016 года компания ПАО «Сибур Холдинг» перешла на проектный подход, при котором все проекты реализуются проектными командами с единым центром управления. Это повысило эффективность разработки за счет более тесной работы всех подразделений и более быстрого тестирования гипотез, технологий изготовления продукта и его дальнейшего внедрения.

- **Создание децентрализованной проектной команды.** Создание децентрализованной проектной команды. Специфика такого типа команд заключается в децентрализации полномочий и ответственности между членами команды и применяется в основном в сфере IT. Основные роли в команде распределены между менеджером проекта, владельцем продукта и командой разработки. Роль менеджера проекта заключается в администрировании проекта, а именно в подготовке документации, организации встреч команды, управлении процессом реализации проекта, контроле сроков исполнения и пр. Роль владельца продукта состоит в определении конечных требований к новому продукту или результатам проекта. Вся проектная команда отвечает за разработку продукта. Использование децентрализованной проектной команды позволяет быстрее формировать проектную команду и принимать необходимые решения, но требует высокого уровня организационной и корпоративной культуры. Поэтому такой подход применим для компаний продвинутого уровня инновационной зрелости.

Кейс

Для запуска инновационного проекта в ООО «С7 Техлаб» выпускается приказ, в котором определяются лидер (владелец) проекта, менеджер продукта и команда разработчиков. Лидер проекта определяется опросом среди инициативных сотрудников, намеренных стать владельцами проекта. В качестве менеджера проекта выступает заказчик. Команда разработчиков набирается по запросу лидера проекта.

4.4. Процесс 3: пилотирование, подтверждение экономики и согласование

На стадии доработки и пилотирования команда должна в отведенные сроки подтвердить или опровергнуть гипотезы и предпосылки, а также оценить эффективность проекта и снизить риски, связанные с дальнейшей реализацией проекта. В ходе опроса 250 стартапов было отмечено, что основная критическая проблема работы с корпорациями — это скорость достижения результата на всех этапах.

Многие стартапы не имеют достаточно свободных средств и не способны по году согласовывать и обсуждать договоры, потом столько же времени тратить на пилотное внедрение, а потом еще столько же - на снятие результатов пилотных проектов. При таких условиях невозможно поддерживать стабильную оборачиваемость и опережающее технологическое развитие у стартапов по сравнению с мировыми практиками.

Руководствуясь опытом лучших практик для эффективной реализации процесса пилотирования корпорациям следует обратить внимание на следующие аспекты:

1) в части организационных вопросов:

- **определение куратора пилотного проекта** дополнительно к куратору инновационного проекта. Роль куратора пилотного проекта заключается в организации процесса пилотирования на пилотной площадке, организации эффективной коммуникации между головной компанией, центром инноваций и бизнес-подразделением, своевременной эскалации возникающих проблем. При этом для компаний начального уровня инновационной зрелости важно сохранять контроль всего инновационного проекта за топ-менеджментом – куратором инновационного проекта (вице-президентом или заместителем генерального директора по направлению), при условии выделения достаточного времени с его стороны.

Прямой контроль руководства даст возможность своевременно выявлять сдерживающие факторы в корпорации на пути внедрения инновации и реагировать на них.

Кейс

Например, в результате выделения под каждый проект курирующего топ-менеджера на этапах от постановки задачи до внедрения новых сервисов и производства новой продукции сроки реализации инновационных проектов в АО «Гознак» существенно сокращаются, а компания быстрее запускает пилоты и реализовывает проекты внедрения;

- **временный вывод сотрудников, вовлеченных в пилотирование, из текущей операционной деятельности.** Такой механизм будет отражать приоритеты компании и позволит сотрудникам полноценно сосредоточиться на важных для компании задачах. Временную смену функционала сотрудников можно отчасти позиционировать как дополнительный элемент нефинансовой мотивации и возможность сотруднику проявить себя в новой роли. Помимо нефинансовой мотивации рекомендуется также предусмотреть для участников инновационных проектов финансовую мотивацию (подробнее **см. главу 3**). Стоит отметить, что данный механизм будет работать только в случае наличия соответствующей практики оценки и ротации персонала;
- детальная проработка и **устранение в самом начале этапа пилотирования возможных конфликтов интересов** как потенциальных барьеров. При переходе на этап пилотирования важно должным образом с учетом текущей деятельности согласовать изменение операционных задач и регламенты деятельности задействованных функциональных подразделений (например, пересмотреть объемы выпуска продукции, загрузку и график остановки производства, либо предусмотреть временный вывод мощностей и персонала из плана производства).

Кейс

В ПАО «Россети» существует практика апробации нового оборудования или технологии на основе внутреннего приказа об опытно-промышленной эксплуатации, что позволяет протестировать решение и подтвердить его характеристики без длительной процедуры изменения внутренних и внешних регламентирующих документов, а также снять возможный конфликт интересов в случае наличия взаимосвязанных КПЭ по производственным показателям (например, времени бесперебойной работы или % отказа оборудования);

- определение ответственных за инновации в ДЗО. Наличие персонала с такой ролью в организационной структуре ДЗО позволит выстроить коммуникацию между головной компанией и филиалами и повысить эффективность взаимодействия между членами команды.

2) в части организации процесса пилотирования и подтверждения работоспособности:

- создание лабораторий, тестовых площадок, полигонов, «песочниц», специальных правовых режимов. Экспериментальные площадки, где можно проводить натурные (для производственных предприятий и технологии) тестирования, либо тестирование IT-решений на основе специальных сред, баз данных и API.

Наличие тестовой среды позволяет без последствий для производственного процесса выявить ошибки, узкие места, направления для доработки и в конечном итоге вывести максимально готовый продукт для тестирования в реальных условиях.

Кейс

Компания Alphabet (холдинг, владеющий компанией Google)[59] разработала 4-х ступенчатую систему тестирования для нововведений в поисковой системе. Сначала код тестируется разработчиками, затем проверка проводится на специальной платформе, доступной для внутреннего пользования. При успешном прохождении первых этапов код внедряется в работу сотрудников компании, чтобы сотрудники могли коллективно выявить недочеты. На последнем этапе происходит бета-тестирование, когда продукт проверяется на небольшом количестве непосредственных пользователей поисковой системы;

- проведение пилота и теста опытных изделий по серийной технологии, а не в тестовой среде. Это позволяет сократить скорость вывода продукта на рынок и существенно экономить за счет того, что в дальнейшем не приходится повторно обкатывать все на серийных технологиях.

Кейс

Для ускорения внедрения инноваций АО «ОДК» проводит пилотирование новых технологий в цехах серийного производства с помощью выделения специализированных участков производств, а не в тестовой среде. Такое решение существенно снижает срок апробации, устанавливаемый отраслевыми требованиями, позволяет сократить скорость вывода продукта на рынок и существенно экономить за счет того, что в дальнейшем не приходится повторно проводить тесты на серийных технологиях;

- пилотирование вместе с участниками процесса за счет формирования интегрированной команды из разработчиков и специалистов из бизнеса позволит учесть запрос и требования бизнеса, использовать опыт и экспертизу участников процесса, а также их знания специфики продукта.

4.5. Процесс 4: принятие решения о финансировании внедрения

Опросы стартапов, руководителей и анализ деятельности успешных инновационных компаний показали, что для инновационного развития в корпорации отдельное внимание стоит уделить процедурам бюджетирования и выделения финансирования на инновационные проекты.

Кейс

Представители 250 стартапов в ходе опроса, проведенного при подготовке исследования, отметили, что сталкиваются с большими трудностями при работе с корпорациями на стадии внутреннего решения корпорации о выделении бюджета.

Для упрощения и ускорения процессов выделения и согласования необходимо:

1. Предусмотреть годовой бюджет на реализацию инноваций для ускорения внедрения пилотных проектов. В рамках бюджета осуществлять пилотные проекты в упрощенной форме согласования расходов.
2. Создать отдельные бюджеты для поддержки НИОКР перспективных проектов, поскольку экспертиза идей идет по формальному признаку.
3. Создать замотивированное подразделение по работе со стартапами, которое подчиняется напрямую первому лицу и имеет бюджет на

59. Dijkstra, B., 5 effective and powerful ways to test like tech giants (2019)

тестирование и внедрение с упрощенными этапами согласования.

4. Выделять бюджет на разработку и упростить процесс получения финансирования.

В связи с этим основной фокус внимания корпораций стоит направить на следующие действия в рамках принятия решения о финансировании проекта.

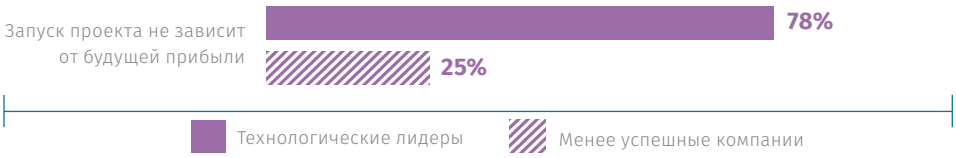
- **Пересмотреть подходы оценки и критерии утверждения инновационных проектов**

Подрывные и радикальные инновационные проекты связаны с более высоким уровнем неопределенности по сравнению с инкрементальными инновациями или неинновационными проектами. При оценке радикальных и подрывных проектов компания имеет риск построения неправильной финансовой модели за счет того, что бизнес-модель является новой и нет должного понимания того, как будет устроен рынок, а также за счет отсутствия у компании накопленных данных о продукте/рынке для использования в оценке. В связи с этим характер таких проектов затрудняет оценку их экономических перспектив и рисков.

Жесткие критерии оценки могут стать барьером на пути развития радикальных и подрывных инноваций. Поэтому компания должна рассмотреть отказ от жестких критериев, связанных с оценкой экономических перспектив, заменив их более гибкими подходами и методами оценки, это позволит снять административные барьеры, создаст возможность стимулирования сотрудников компании к инновациям и развитию инновационных компетенций.

Это подтверждается исследованием BCG[60], согласно которому около 80% компаний, успешно внедряющих инновации, не предъявляют жестких требований к будущей прибыли инновационных проектов:

Процесс 4: принятие решения о финансировании внедрения



Поэтому при рассмотрении инновационных проектов важно использовать дифференцированные критерии оценки в зависимости от типа инноваций. Для инкрементальных инноваций рекомендуется использовать как финансовые, так и нефинансовые критерии, что позволит посмотреть на проект с разных сторон. С ростом неопределенности инновационных проектов, то есть для радикальных и подрывных инноваций рекомендуется отказываться от четких количественных финансовых критериев и использовать качественные стратегические показатели:

- **для инкрементальных инноваций** подойдут следующие количественные финансовые критерии: NPV, IRR, ROI, срок окупаемости проекта, оценка риска и доходности проекта;

- **для радикальных и подрывных инноваций** подойдут качественные стратегические критерии: потенциальное влияние проекта на бизнес компании, соответствие проекта стратегическим целям компании, соответствие проекта ценностям компании, влияние проекта на имидж компании, влияние проекта на общество, увеличение доли рынка, усиление регионального присутствия, географическая экспансия, повышение узнаваемости бренда или лояльности клиентов, развитие сотрудничества и т.д.

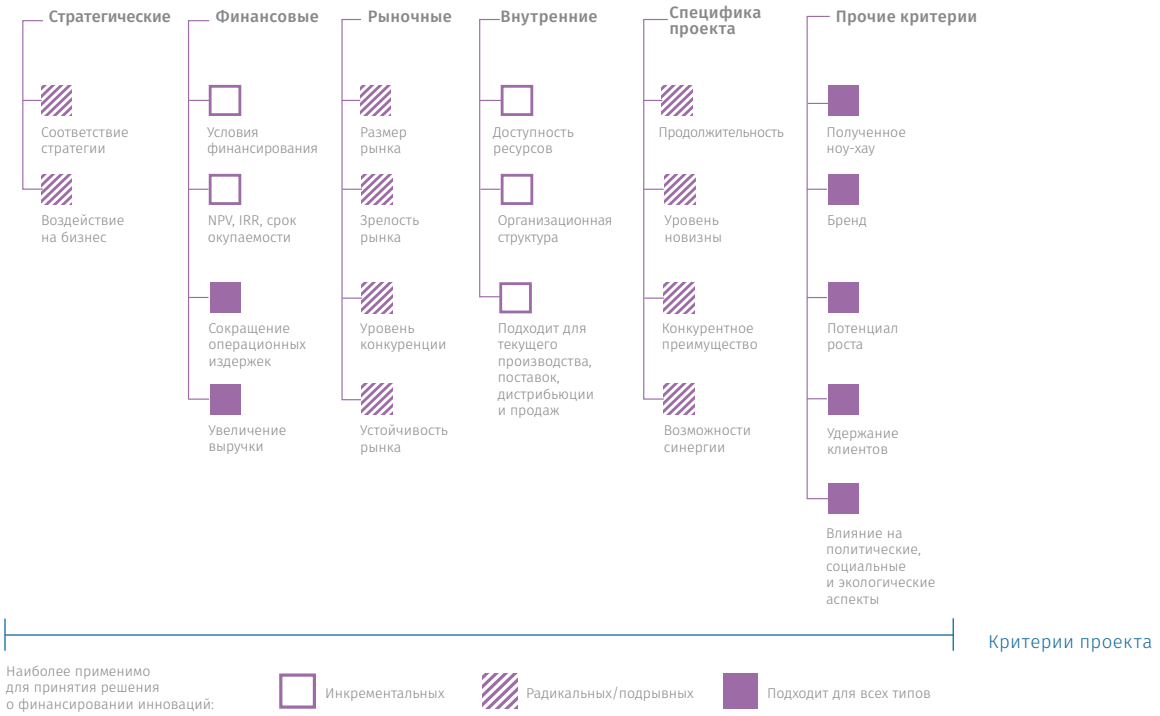
Первым шагом при оценке проекта является определение критериев, которые наилучшим образом подходят для типа инноваций (инкрементальные или радикальные/подрывные), отражают стратегические цели компании, ситуацию, типичные характеристики проекта, окружающую среду и другие факторы, которые могут оказать влияние на проект или стать его результатом. Выбор критериев также может варьироваться в зависимости от отрасли компании и отрасли, к которой относится планируемый проект.

Также для оценки их общей эффективности реализации следует предусмотреть подходящие

60. BCG, Global innovation survey (2018)

метрики, которые помогут проводить мониторинг реализации проекта (сроки разработки MVP, затраты на его создание, полученный эффект, начало внедрения или продаж, целевые показатели выручки или другие метрики, связанные с качественными изменениями).

В целом перечень возможных критериев можно разделить на группы, представленные на рисунке ниже[61]. Часть критериев более применимы для инкрементальных инноваций, часть критериев – для радикальных и подрывных.



Кейс

В ПАО «Газпром нефть» для оценки проектов Комитет по технологиям использует показатель EMV, который учитывает технологические риски. Точность оценки этого показателя повышается с уровнем технологической зрелости проекта. Процесс запуска проекта от начала рассмотрения до начала реализации занимает обычно от 2 недель на этапе Поиск до 1-2 месяцев на этапе Определение.

Кейс

ООО «С7 Техлаб» принимает решение о запуске нового IT-проекта по результатам опроса сотрудников. Сотрудники, изъявившие желание, назначаются лидерами инновационного проекта.

- **Оптимизировать внутренние процессы рассмотрения и согласования проектов, выделение финансирования на проекты**

Оптимизация внутренних процессов и выделение финансирования являются важными факторами повышения скорости и успешности реализации проектов.

Компаниям рекомендуется оптимизировать внутренние процессы, упростить и минимизировать системы фильтров, повысить приоритет инновационных процессов над текущими. Для реализации указанных задач необходимо:

- обеспечить возможность оперативного принятия необходимых решений ответственными сотрудниками и руководством;
- снизить количество фильтров при рассмотрении проектов;

61. Ribeiro, H., Evaluation and Selection of Innovation Projects (2015)

- упростить требования к порядку подготовки документации для инновационных проектов;
- повысить скорость принятия решений по результатам заседания комитетов;
- упростить процедуры допуска стартапов к взаимодействию с компанией;
- повысить гибкость компании к изменению условий и появлению новых факторов при реализации проектов.

С точки зрения выделения финансирования на инновации компаниям необходимо сформировать отдельный бюджет на инновации, а также адаптировать бюджетный процесс для инновационных проектов. В рамках бюджетного процесса следует предусмотреть единый пул финансирования на инновационные проекты, предусмотреть возможность корректировки и выделения дополнительного финансирования на инновационные проекты в течение года, предусмотреть финансирование отдельных небольших проектов без предварительного одобрения профильным инвестиционным комитетом, предусмотреть механизмы своевременного перераспределения средств с неудачных на перспективные и удачные проекты.

Более подробно оптимизация внутренних процессов и выделение финансирования рассмотрены **в разделах 3.3** и **3.4** настоящей главы.

4.6. Процесс 5: внедрение и масштабирование

После успешной реализации инновационного проекта на пилотной площадке следует его полномасштабное внедрение на всех предприятиях корпорации и последующий экспорт технологии или продукта на рынок.

Для того, чтобы корпорация преуспела в масштабировании инноваций ей следует обратить внимание на следующие элементы.

В целях масштабирования на уровне корпорации – определение куратора из числа топ-менеджеров и создание команды (включая руководителей по инновациям в ДЗО) для спуска в филиалы апробированной на пилотной площадке инновации. Централизация функций по внедрению инноваций позволит преодолеть барьеры, связанные с конфликтом интересов между текущим бизнесом и новыми разработками на уровне дочерних обществ, а также наличием у каждого филиала своего набора технологий. Руководители по инновациям от ДЗО выступают в команде основным инструментом коммуникации между головной компанией и филиалами.

Кейс

В ПАО «Кировский завод» для успешных пилотных внедрений и возможного их масштабирования на дочерние организации выделены специальные сотрудники, которые помогают с сопровождением внедрения инновационных продуктов. Первоначально они назначались непосредственно руководителями, но по мере увеличения частоты и успешности внедрения инноваций сотрудники стали сами изъявлять желание взять на себя такую роль.

В целях экспорта технологий на рынок – создание компании-интегратора или департамента для лицензирования и монетизации разработанных инновационных разработок на внешнем рынке.

Кейс

Так, технологический интегратор PROF-IT (ПАО «Соллерс») активно работает с внешними инновациями не только в целях внедрения на предприятиях группы компаний, но и для тиражирования эффективных решений на другие машиностроительные предприятия. Выбранный подход создает дополнительную мотивацию самого PROF-IT работать с более широким спектром технологий.

5.

Инструменты внешних и внутренних инноваций

Компания может использовать различные инструменты для работы с инновациями в зависимости от целей и задач, которые она хочет достигнуть, а также в зависимости от целевого уровня проработанности решения и стоимости инструмента.

Цели компании

Можно выделить шесть основных целей компании при использовании инструментов работы с инновациями: поиск готового решения под задачу корпорации, доработка идей, выход на новые рынки, развитие компетенций и корпоративной культуры, поиск команды или людей, общее развитие экосистемы стартапов. Перед выбором инструментов работы с инновациями компания должна определить свои цели. После определения перечня инструментов, которые могут быть использованы для достижения целей, компании необходимо уточнить перечень инструментов на основе этапа инновационной деятельности и наличия финансовых ресурсов (см. следующий пункт).

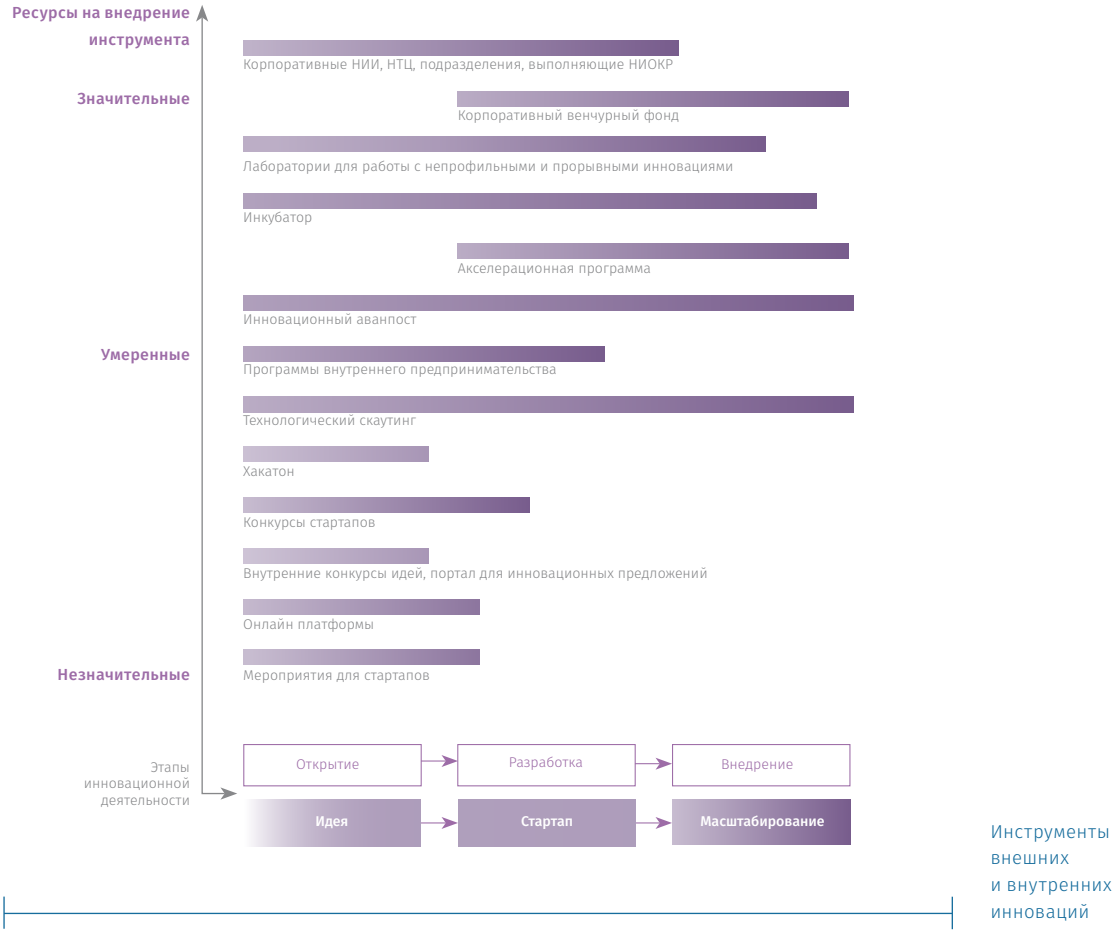
Ниже приведена таблица, описывающая подходящие инструменты работы с инновациями для различных целей компании (см. таблицу на стр. 92) .

Зависимость от этапа, стоимости инструмента и целевого критерия готовности идеи или решения

Перечень инструментов, которые компания может использовать, зависит также от этапа инновационной деятельности и стоимости инструментов. Наибольшее количество инструментов применимо на этапе поиска идей, наименьшее – на этапе масштабирования. В случае если у компании нет значительного количества финансовых ресурсов она может использовать недорогие инструменты, например, мероприятия для стартапов и конкурсы идей. В случае если компания располагает значительными финансовыми ресурсами ей доступно использование таких инструментов, как корпоративный венчурный фонд, лаборатории и т.д.

Инструменты внешних и внутренних инноваций

Цели компании	Увеличение стоимости компании (в т.ч. через покупку)	Поиск готового решения под задачу корпорации	Доработка идей	Выход на новые рынки	Развитие компетенций и корпоративной культуры	Поиск команды или людей	PR	Общее развитие экосистемы стартапов
Внешние инструменты								
Мероприятия для стартапов		✓			✓		✓	✓
Онлайн платформы		✓				✓	✓	✓
Технологический скаутинг	✓	✓		✓				
Хакатоны			✓		✓	✓		
Конкурсы стартапов		✓				✓	✓	✓
Акселерационная программа	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Инкубационная программа и инкубаторы	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Инновационные аванпосты		✓		✓			✓	✓
Корпоративный венчурный фонд	✓	✓		✓			✓	
Внутренние инструменты								
Корпоративные НИИ, НТЦ, подразделения, выполняющие НИОКР	✓		✓		✓			
Внутренние конкурсы идей и предложений, портал для инновационных предложений сотрудников	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
Программы внутреннего предприни-мательства	✓		✓	✓	✓	✓		
Лаборатории для работы с непрофильными и прорывными инновациями	✓		✓	✓	✓			



5.1. Инструменты работы с внешними инновациями

В своей деятельности компании используют ряд инструментов работы с внешними инновациями, которые можно разделить на 8 групп.

5.1.1. Собственные мероприятия для стартапов

Такие мероприятия используются компаниями для поиска новых идей и проектов, обмена информацией, а также в целях рекламно-информационного продвижения корпорации.

Преимущества: низкие затраты на реализацию мероприятий, широта охвата, создание положительного образа компании бренда, продвижение бренда на рынке.

Риски: низкая глубина взаимодействия со стартапами.

5.1.2. Онлайн платформы для работы с перспективными проектами и партнерами по исследованиям

Онлайн платформы представляют собой инструмент для взаимодействия компании с перспективными партнерами по исследованиям и внедрению инноваций. Партнерами компании могут стать предприниматели, студенты, ученые, государственные компании и некоммерческие организации.

Функционал онлайн платформ зависит от целей компании и может быть использован для:

- информирования потенциальных партнеров **о мероприятиях** компании **в сфере инноваций;**
- сбора заявок для взаимодействия с перспективными партнерами;
- предоставления информации о запросе компании на инновации, открытых баз данных для проработки идей;
- сбора команды внешних участников для проработки инновационных идей;
- предоставления грантов внешним участникам инноваций;
- предоставления финансирования внешним участникам инноваций для проработки идей.

Кейс

Компания AstraZeneca использует онлайн платформу для объединения академических, промышленных, государственных и некоммерческих организаций для быстрой и эффективной реализации инновационных идей в научные достижения и создание новых лекарств. Платформа используется для:

- предоставления собственных наработок и баз данных для потенциальных партнеров и исследователей в области биофармацевтики;
- сбора заявок от партнеров на предоставление технических ресурсов компании для проведения исследований с возможностью заключения партнерства по результатам исследования;
- предоставления базы данных исследований внешним участникам инноваций;
- сбора идей от внешних участников инноваций и т.д.

Платформа помогла AstraZeneca запустить около 250 инициатив в сфере инноваций, основанных на сотрудничестве с внешними участниками[62].

5.1.3. Технологический скаутинг

Технологический скаутинг – это поиск конкретных технологических решений и проектов как внутренними ресурсами компании, так и с помощью привлечения внешних провайдеров услуг.

Инструмент позволяет компании сократить время и ресурсы на изучение рынка, а также быстро найти стартапы, заинтересованные в стратегическом партнерстве и обладающие идеями, которые отвечают интересам компании.

Преимущества: сравнительно низкие финансовые затраты на реализацию, выявление новых технологий для увеличения эффективности компании, повышение осведомленности о потенциальных угрозах и возможностях технологического развития.

Риски: предварительная идентификация потребностей внутренних подразделений компании; выделение временных и людских ресурсов; выделение достаточного финансирования; проблемы с поддержкой первого лица; неоптимальные системы для поиска; проблемы с созданием надлежащих стимулов для поиска; недостаток компетенций для поиска.[63]

62. Источником является информация с сайта компании (2019)
63. Cohen, S., The Three Biggest Challenges in Scouting New Tech and Emerging Trends (2018)

Кейс

Внутренний технологический скаутинг: компания Procter and Gamble перешла от централизованного подхода к поиску инновационных решений к подходу, работающему в глобализированной внутренней сети («Managing Across the Border»), и создала свою программу «Connect and Develop» (C&D), предназначенную для стимулирования внутренних исследований и разработок (R&D) компании, опираясь на внешнюю экспертизу. В глобальном масштабе это привело к созданию сети из более чем 70 скаутов - сотрудников, ответственных за выявление новых перспективных технологических решений. Их миссия: поддерживать и информировать компанию о новых направлениях технологического развития и предлагать решения для компании.[64]

5.1.4. Хакатоны

Хакатоны – мероприятия, в рамках которых небольшие команды специалистов из разных областей сообща работают над решением проблемы, которую обозначила компания-организатор. Хакатоны могут проводиться как для внешних участников, так и для сотрудников компании.

Хакатоны используют для поиска инновационных решений низкого уровня готовности с целью дальнейшей доработки, а также для поиска и привлечения квалифицированных кадров. По результатам проведения хакатона компания может принять решение о финансировании стартапа для доработки и дальнейшего использования идеи или о найме перспективных сотрудников в штат. Хакатоны чаще всего применяются для разработки IT-решений. Обычно хакатоны длятся от одного дня до недели. Площадка может быть создана как внутри корпоративного офиса, так и на базе стороннего хакатона. Во время проведения хакатона присутствуют внешние или внутренние эксперты (маркетологи, бизнес-аналитики, разработчики и пр.), которые консультируют команды во время мероприятия, а также оценивают их финальную работу вместе с организатором.

Хакатоны достаточно часто проводятся в партнерстве с образовательными или исследовательскими организациями (ВУЗами). Роль ВУЗов состоит в привлечении участников (студентов и молодых ученых), а также в предоставлении научной и технологической экспертизы решений.

Преимущества: поиск перспективных кадров, фокус на решении конкретной задачи, проработка новых идей для компании.

Риски: низкий уровень интеграции и масштабирования найденных решений, неопределенность с распределением прав на интеллектуальную собственность, хакатоны не дают быстрых результатов и нацелены на средне- и долгосрочную перспективы.

Кейс

В ноябре 2018 года **компания Philips** и **Сколковский институт науки и технологий** выступили организаторами трехдневного нейрохакатона для молодых ученых и студентов, специалистов, экспертов и разработчиков в сфере нейронаук и нейротехнологий. Хакатон проводился при участии платформы CoBrain-Analytics и Центра компетенций беспроводной связи и Интернета вещей НТИ в партнерстве с отраслевым союзом «Нейронет» и компаний-технологических партнеров. В мероприятии приняли участие более 150 человек, призовой фонд для победителей составил 1 млн руб.

Нейрохакатон состоял их научного и открытого треков. Научный трек включал в себя решение задач по обнаружению и диагностике рассеянного склероза на МРТ-изображениях с использованием современных методов искусственного интеллекта.

Участникам открытого трека было предложено опробовать ряд новинок для моделирования специально отобранных задач неврологии и разместить в будущем полученные датасеты и модели на платформе CoBrain-Analytics.

64. Haddad, M., Technology scouting: on the trail of hidden innovators (2014)

5.1.5. Конкурсы стартапов

В рамках конкурса стартапов организаторы обозначают интересующую область технологий и приглашают команды для участия в конкурсе. Каждая команда представляет на рассмотрение свое решение поставленной задачи. Лучшие проекты получают финансирование и возможность проведения пилотного проекта на площадке организации.

Преимущества: большое количество разносторонних идей более высокой стадии проработки (относительно хакатонов), улучшение и развитие имиджа корпорации.

Риски: низкий уровень интеграции и масштабирования найденных решений, сложность организации, результат зависит от того, насколько ясно сформирован запрос от бизнеса, отсутствие прозрачных механизмов и критериев выставления оценок и системы принятия решений при выборе привлекательных инновационных решений.

Кейс

ПАО «Сибур Холдинг» организует конкурс стартапов SIBUR Challenge по решению бизнес-задач, приоритетных для компании в текущего году. Проект SIBUR Challenge имеет три основные цели:

- поддержка статуса компании;
- привлечение внимания и повышение интереса к «Сибур Холдинг» у талантливых специалистов и менеджеров, желающих развиваться на стыке промышленности и технологий будущего;
- поиск команд, разрабатывающих технологии будущего, для их интеграции и запуска пилотных проектов на площадках «Сибур Холдинг».

Работа осуществляется по трем направлениям поддержки технологических инициатив:

- онлайн и офлайн конкурсы для талантливых специалистов и менеджеров (конкурс технологических идей, конкурс продуктовых концептов, конкурс технологий, др.);
- поддержка научных и технологических команд (запуск пилотных проектов, гранты на разработку прототипа);
- ежегодная премия за вклад в развитие индустрии по направлению «Цифровой завод» (лучшая идея, лучший стартап, лучший реализованный проект, др.).

Общий призовой фонд составляет 600 000 руб.

Кейс

Компания **Bayer**[65] разработала программы **Patents Power** и **G4A**. Программа G4A Moscow впервые была запущена в 2016 году для стартапов в области цифровой медицины. С 2017 года в акселераторе могут принять участие проекты, предлагающие решения в области цифрового земледелия. Задача акселератора – найти оптимальные бизнес-модели по взаимодействию крупных инновационных компаний и Digital Life Science стартапов. В 2018 году была запущена программа Patents Power по поиску и обору биотехнологических стартапов с высоким потенциалом защиты интеллектуальной собственности по направлениям кардиология, онкология, гинекология и офтальмология.

65. Источником является информация с сайта компании (2018); G4A Moscow (2019)

Кейс

Конкурс инновационных проектов «Вектор» был организован **ГК «Росатом»**[66] для поиска и отбора новых технологий. Отбор велся по 9 отраслевым направлениям, включающим аддитивные технологии, инжиниринг комплексной инфраструктуры, искусственный интеллект и робототехнику, композитные материалы, а также цифровые платформы. Всего на конкурс было подано 1103 заявки, 342 проекта прошли предварительный отбор и были направлены на экспертизу. Из более чем 100 участников этапа очных презентаций эксперты отобрали 11 финалистов.

Первый заместитель генерального директора Госкорпорации «Росатом» Кирилл Комаров, подводя итоги конкурса, отметил: «Конкурс «Вектор» — это возможность не просто выделить и поощрить талантливых людей, а посмотреть проекты для практического применения в Госкорпорации «Росатом». Договорившись с правообладателями, найти возможность совместно их реализовать, создав еще одну точку роста, еще одно направление для нашей деятельности».

Кейс

ПАО «Россети»[67] проводит конкурс прорывных проектов «Энергопрорыв» в области интеллектуальной энергетики, призванный объединить усилия и знания представителей разных областей науки и техники для создания энергетики будущего.

Победители получают следующие возможности:

- тестирование и пилотное внедрение решений на площадках ПАО «Россети»;
- получение грантов;
- получение менторской поддержки от отраслевых экспертов и институтов развития;
- презентовать проекты перед представителями всех сетевых компаний и институтов развития.

5.1.6. Акселерационная программа

Акселерационная программа (чаще упоминается сокращенно как акселератор) – краткосрочная программа (как правило, 3-9 мес.) обучения и взаимодействия с проектными командами (стартапами) для разработки / доработки MVP (минимально жизнеспособного продукта) до требований компании, включающая образовательные мероприятия, консультации, менторскую поддержку стартапов для создания прототипа, проверки жизнеспособности на рынке предложенной идеи, а также зачастую обучение привлекаемых к работе с отобранными командами сотрудников самих корпораций в целях повышения понимания специфики работы со стартапами.

- На площадке акселератора компании преследуют следующие цели:
  - быстрый поиск на внешнем рынке новых идей и технологий под конкретную задачу;
  - снижение рисков участия компании в стартап-проектах;
  - ускоренная доработка внутренних идей и разработок до готовых проектов или продуктов и их коммерциализация;
  - эффективная оценка жизнеспобности проекта и компетенций команды;
  - обучение сотрудников корпорации работе с инновационными проектами и эффективным методикам разработки продуктов;

66. Источником является информация с сайта компании (2018)
67. Источником является информация с сайта (2019)

- диверсификация текущего продуктового портфеля и поиск синергичных продуктов;
- создание инновационной экосистемы, привлекательной для стартапов и стимулирующей конкуренцию.

Преимущества: пополнение воронки проектов с помощью отраслевых и технологических акселераторов, получение сотрудниками корпорации уникальных компетенций по работе с проектами в сфере инноваций.

Риски: распределение прав на интеллектуальную собственность.

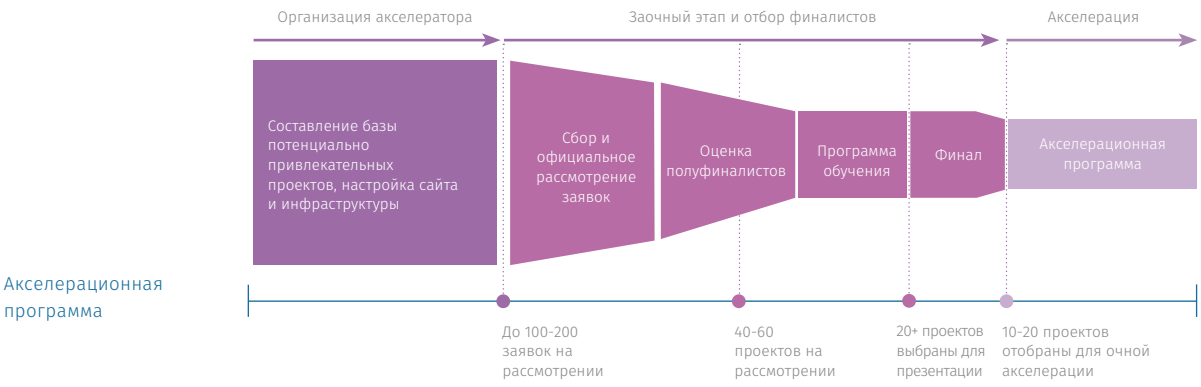
Работа акселератора включает следующие элементы: проведение образовательных программ с участием экспертов, работа с менторами и партнерами, предоставление участникам доступа к инфраструктуре корпорации, проведение пилотного внедрения или доработка продукта с учетом требований корпорации. В результате проведения акселератора корпорация может принять решение о полной либо частичной покупке стартапа, либо принять решение о партнерстве со стартапом или о закупке его продукта. Подробнее взаимодействие со стартапами описано **в разделе 4.1** текущей главы.

Кейс

АстраЗенека разработала акселерационную программу Startup Challenge.

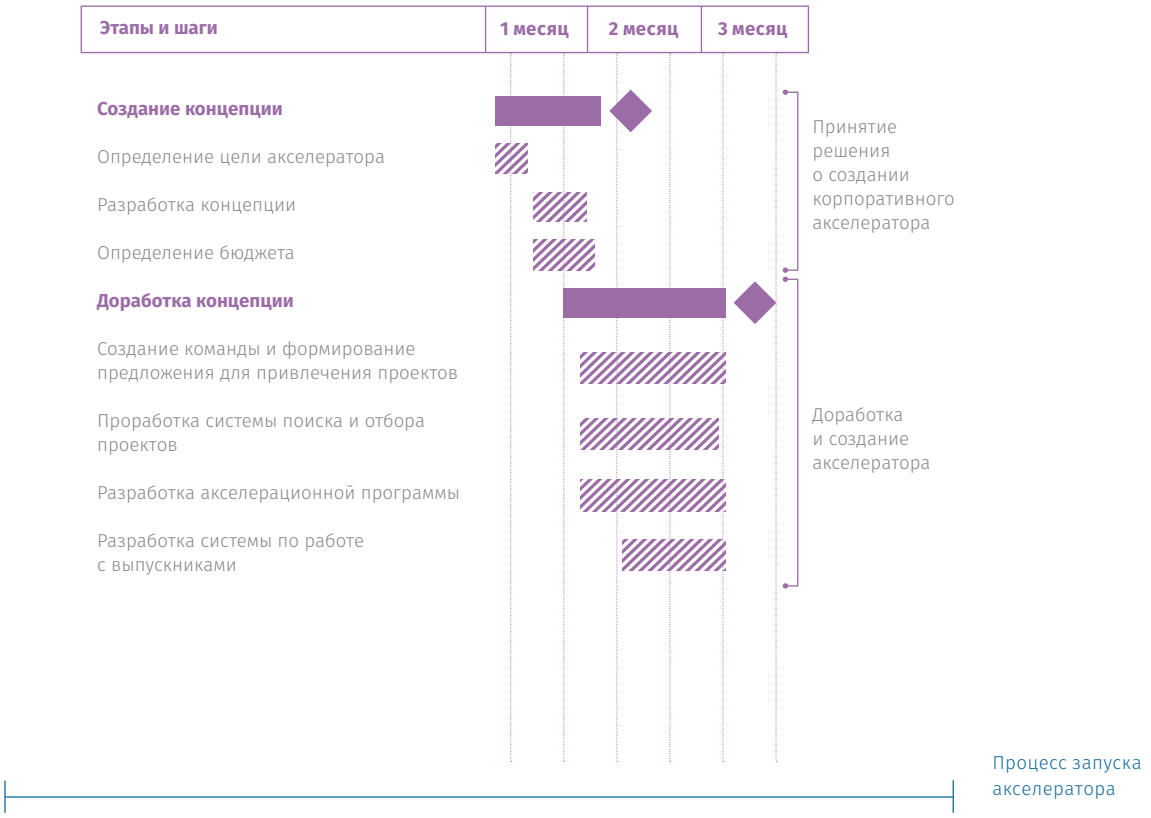
Цель акселерационной программы – поиск инновационных проектов и решений на ранних и поздних стадиях в области онкологии, сердечно-сосудистых заболеваний, обмена веществ и почек, респираторных и аутоиммунных заболеваний. В 2018 году в программе было реализовано два трека акселерации: лабораторные исследования и развитие бизнес-навыков. Все участники программы работали под руководством научных менторов компании АстраЗенека. 6 проектов-победителей выступили на международном мероприятии Innovation Future Healthcare Forum в Кембридже. В ходе проведения конкурсного отбора было получено более 140 заявок, 30 проектов прошли в финал, 3 победителя по итогам конкурса получили статус участника проекта «Сколково».

Процесс запуска и работы корпоративного акселератора состоит из 3 ключевых этапов: организации программы, отбора финалистов и акселерации. Во время этапа 1 ведется организационная деятельность и поиск кандидатов в акселератор. На этапе 2 происходит сбор и оценка заявок, предварительный отбор проектов и подготовка к финалу презентации проектов компании, на которой стартапы представляют результаты предварительной проработки. Этап 3 – работа в акселераторе совместно с компанией.



Практические аспекты

Процесс запуска корпоративной акселерационной программы состоит из 2 этапов: разработка концепции корпоративного акселератора (треки и направления работы с отобранными проектами) и проработка подходов к реализации всех ключевых бизнес-процессов корпоративного акселератора. Весь процесс запуска корпоративного акселератора, как правило, занимает около 2-3 месяцев.



Стоимость организации акселерационной программы без учета дополнительных затрат на доработку и внедрение отобранных решений составляет в среднем 10-30 млн руб. в зависимости от охвата, количества финалистов-участников акселерационной программы, технологического фокуса и масштаба мероприятия. Основные статьи бюджета: вознаграждение привлеченных внешних экспертов и менторов, заработная плата персонала и расходы на мероприятия по продвижению акселератора.

Кейс

PepsiCo Россия запустила корпоративный акселератор в начале 2018 года для развития имеющихся продуктовых категории в рамках текущей операционной деятельности компании. В рамках акселератора было запущено 2 направления:

1. Food LAB в сфере продуктов питания

2. Tech LAB в сфере инновационных ИТ-решений для бизнеса (взаимодействие с потребителями и клиентами, сбор и анализ данных, управление человеческими ресурсами, повышение эффективности в точках продаж, автоматизация операционных процессов)

Решения об отборе и интеграции принимают сами подразделения – заказчики решений. В экспертную группу по работе со стартапами входят представители ключевых функций PepsiCo Россия. У каждого стартапа из числа топ-менеджеров PepsiCo есть ментор (куратор). Задача ментора: курироровать работу стартапа, совместно со стартапом определять ключевые зоны для развития, привлекать профильных специалистов из PepsiCo для консультирования и решения проблемных зон. Всего в работе акселератора со стороны компании было привлечено более 30 сотрудников, которые выступали и как в качестве экспертов, так и в качестве менторов проектов

Из 500 стартапов на старте 24 попали в акселератор и 2 находятся по результатам в стадии интеграции.

Кейс

Корпоративный акселератор компании **ПАО «Ростелеком»**, организованный в партнерстве с одним из институтом развития, работает с конверсией на уровне 2% (проекты из вошедших в воронку Ростелекома после фильтра институтов развития, которые дошли до стадии внедрения).

5.1.7. Инкубационная программа и инкубатор

Инкубационная программа- это программа, а рамках которой реализуются мероприятия по предоставлению консультационной, менторской и имущественной поддержки проектам внутренних и внешних инноваций начиная с ранних стадий их реализации.

Цель данного инструмента заключается в доведении идеи до MVP и дальнейшей его коммерциализации, а также в решении профильных задач корпорации. После инкубационной программы корпорация может инвестировать в стартап, либо купить в нем долю. Также стартап может пройти программу акселерации после нахождения в инкубаторе.

Очень часто инкубационные программы включаются в физическую площадку для размещения и поддержки стартапов (инкубаторы). Площадка может быть создана как внутри корпоративного офиса, так и на базе стороннего инкубатора.

Для открытия инкубатора нередко требуется выделение или строительство отдельного здания.

Также эффективным считается аутсорсинг инкубационных активностей в университет или специализированную организацию. Инкубаторы часто работают в связке с TTO (Technology Transfer Offices) университетов.

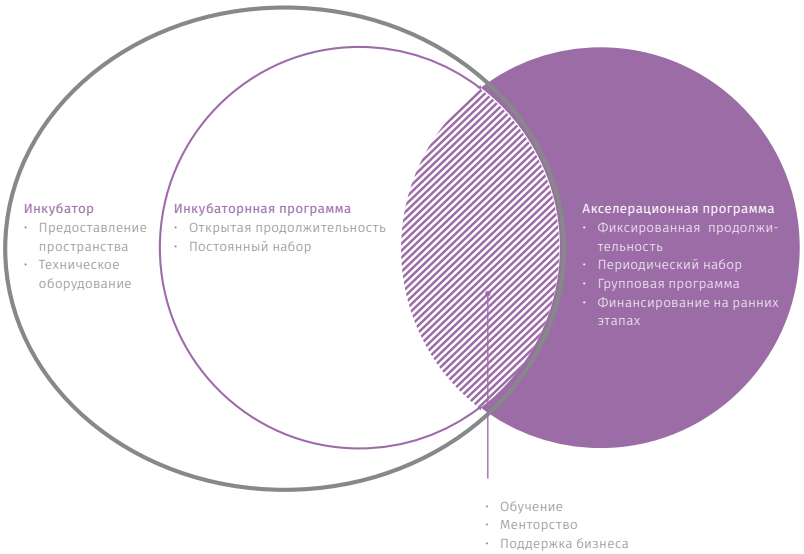
Основными отличиями бизнес-инкубатора от акселератора являются:

1) инкубатор не несет в себе коммерческую роль, а создается как центр притяжения талантов и развития инновационной корпоративной культуры;

2) в инкубаторы привлекаются команды с идеей без разработанного MVP;

3) в инкубаторах отсутствуют четкие сроки разработки продукта;

4) инкубаторы могут взимать арендную плату или членские взносы, в то время как акселераторы обычно получают долю в стартапах-участниках.



Сравнение различных программ

Преимущества: возможность у организатора получить максимум знаний об индустрии и продукте стартапов, сокращение времени выхода продуктов на рынок, возможность появления новых точек зрения на решение старых задач.

Риски: рассмотрение и поддержка на ранней стадии стартапов, которые компания не сможет использовать в дальнейшем в силу внутренних барьеров и низкого уровня инновационной зрелости.

Кейс

В Перми организован крупнейший бизнес-инкубатор в Российской Федерации «Morion Digital». Площадки для разработки и производства инновационных продуктов занимают 86 тыс. кв. м. Площадь бизнес-инкубатора позволяет собирать в одном месте большое количество людей, интересующихся инновациями, и дает им возможность беспрепятственно взаимодействовать друг с другом и делиться опытом[68]

5.1.8. Представительство в инновационных центрах (аванпост)

Инновационный аванпост представляет собой специализированное представительство, расположенное в ключевых международных инновационных хабах. В представительстве работают специалисты по корпоративным инновациям, чья работа заключается в анализе рыночных трендов, поиске подходящих решений и технологий, коммуникация с внешними стейкхолдерами и интеграция компании в инновационную среду. В отдельных случаях может выполнять роль инновационного центра корпорации.

Преимущества: постоянный мониторинг основных направлений инновационного развития направлений в профильных для компании областях, постоянная обратная связь от передовых технологических проектов и выстраивание партнерских отношений с ключевыми игроками рынка.

Риски: расходы на содержание и необходимость выстраивания взаимодействия с центром инноваций (при наличии) и функциональными подразделениями.

68. Источником является информация с сайта компании (2019)

Кейс

ПАО «ММК» создало партнерский центр в «Инновационном центре Сколково». Основными задачами центра являются проактивный поиск технологий и оборудования, в том числе: IT-разработки, энергосбережение, новые промышленные материалы и биомедицина. Партнерский центр выступает в качестве одного из центров инноваций ПАО «ММК», а также окна коммуникаций, как с резидентами, так и с компаниями Москвы и Московской области. Помимо функции поиска и сопровождения проектов, Партнерский центр выполняет функцию организации обучения и развития компетенций сотрудников компании в новых технологиях. Еще одной задачей партнерского центра является участие в коммерциализации собственных разработок в области Индустрии 4.0 обществ Группы ПАО «ММК».

Кейс

Enel Россия открыло Инновационный центр в Сколково. Цель – поиск новых технологий и решений, проведение экспертизы проектов, установление и развитие партнерства с российскими стартапам.

Кейс

Компания **Samsung Electronics** основала аванпост в Силиконовой долине еще в 80-е годы, а несколько лет назад компания открыла новый просторный офис, который вмещает в себя до 2 000 сотрудников. В офисе работают 1) центр стратегии и инноваций, отвечающий за поиск новых технологий, инвестирования и партнерств, 2) центр открытых инноваций, занимающийся организацией акселераторов, покупкой и инвестированием в стартапы, 3) Media Solutions Center America, отвечающий за разработку программного обеспечения, и другие департаменты Samsung.

Кейс

Компания **SAP** основала аванпост в Силиконовой долине в 1993 году и на данный момент в нем работает 3500 сотрудников. Они занимаются целым рядом задач, включая такие проекты, как SAP HANA, Startup Focus и SAPPHIRE Ventures, занимающийся венчурными инвестициями в стартапы разных стадий зрелости.

5.1.9. Корпоративный венчурный фонд

Корпоративный венчурный фонд – инвестиционный фонд, осуществляющий инвестиции в стартапы в интересах компании. Венчурные фонды занимаются отслеживанием тенденций на венчурном рынке, поиском и скринингом технологических стартапов на рынке, их оценкой, инвестированием в стартапы и управлением инвестиционным портфелем. Использование инструментов венчурного инвестирования позволяет корпорациям:

- обезопасить компанию, снизив риск появления незамеченных подрывных инноваций и разрабатывающих их стартапов в ключевых для компании областях;
- отслеживать тенденции развития продуктов и технологий в ключевых для компании областях;
- получать доступ к передовым технологиям, прорывным продуктам, ноу-хау, патентам и лицензиям, лучшим кадрам и технологическим командам в ключевых для компании областях;
- обеспечивать баланс между стратегическими целями компании и финансовым возвратом на инвестиции, привлекать соинвесторов для снижения рисков;
- приобретать наиболее подходящие для корпорации стартапы с наилучшим потенциалом, восполняя недостающие компетенции, технологии и продукты;
- сделать корпоративную культуру более инновационно-ориентированной.

Корпоративные венчурные фонды, как правило, выполняют следующие функции:

- **Разработка инвестиционной стратегии** и инвестиционного меморандума: баланс

между стратегическими и финансовыми целями инвестирования, выбор инвестиционного фокуса (отрасли, география, уровень готовности рассматриваемых решений), объем инвестирования, полномочия инвестиционного комитета, механизмы взаимодействия фондов, стартапов и корпорации, структура и управление фондом.

- **Выстраивание пайплайна сделок:** поиск и привлечение, скрининг и экспертиза стартапов.
- **Инвестирование:** обсуждение условий сделки и организация рассмотрения на инвестиционном комитете, заключение сделки.
- **Управление портфелем:** участие в совете директоров портфельных компаний, поддержка бизнес-развития стартапов с помощью ресурсов корпорации (лицензирование и патенты, цепочки поставщиков, дистрибьюция, маркетинг, закупки), поддержка взаимодействия с подразделениями корпорации (внутренними стейкхолдерами), мониторинг портфеля, осуществление выхода или M&A портфельной компании.

Корпоративные венчурные фонды могут создаваться для разных целей и в разных организационных формах. Чаще всего форма организации венчурного фонда определяется исходя из целей его создания.

Ниже приведены три наиболее распространенных варианта организации фондов, а также приведен их возможный функционал, наиболее подходящий под указанную организационную форму:

1. Внутреннее подразделение – без участия в отдельном юридическом лице или внешней структуре, инвестирование осуществляется с баланса корпорации.

Такие подразделения обычно ориентированы на поиск идей и технологий под конкретные задачи бизнеса корпорации и инвестирование в стартапы, занимающиеся разработками в профильных и смежных областях. Такой вид фондов позволяет своевременно выявлять для компании новые технологии, инвестировать в профильные венчурные фонды, а также работать со стартапами и проектами напрямую. Это дает конкурентное преимущество в скорости определения и адаптации новых продуктов и трендов.

Компании используют подобные корпоративные фонды для решения конкретных стратегических задач как в рамках текущей отрасли, так и для развития новых направлений компании в смежных отраслях.

Преимущества: широкие возможности поиска идей и технологий, возможность использования и адаптации внешних инноваций под запрос бизнеса, усиленный контроль за деятельностью стартапов и участие в их развитии, возможность своевременно выявить тренды и новые продукты и адаптировать их в структуру бизнеса.

Риски: поскольку фонд является непрофильным видом бизнеса для организации, высока зависимость от сильного руководителя фонда или от выстраивания правильной системы корпоративного управления фондом.

2. Выделенный фонд – корпорация функционирует как дочерняя компания.

Данный вид фондов также занимается поиском технологий и инвестициями в стартапы. В отличие от внутреннего подразделения собственный фонд, помимо функции развития бизнеса компании, часто выполняет инвестиционную функцию. Поэтому такие фонды, как правило, работают с более широким спектром технологий и стартапов, которые не обязательно будут связаны или применимы в основном бизнесе компании.

Преимущества: широта охвата технологий, самодостаточность фонда за счет того, что он может более активно предлагать свои продукты внешнем пользователям, повышение капитализации за счет дополнительной выручки / прибыли, формируемой за счет портфельных инвестиций, возможность выделить фонд из структуры корпорации и продать.

Риски: избыточное отвлечение ресурса фонда на внешние организации, фокус фонда не на задачах бизнеса, а на монетизации разработок на внешнем рынке.

Кейс

Корпоративный венчурный фонд **Severstal Ventures** работает над созданием новых бизнесов на базе «Северстали». Основная цель фонда – хеджирование технологических рисков основного бизнеса компании в случае появления новых подрывных технологий, а также инвестиции в стартапы и привлечение их к сотрудничеству с «Северсталью».

Фонд уже сделал несколько инвестиций - Pangea Ventures и Chrysalix Robo Valley, венчурные фонды, специализирующиеся на инвестициях в новые материалы, искусственный интеллект, автоматизированные системы и робототехнику для промышленных компаний.

В 2018 году Severstal Ventures изучила пайплайн из более 3000 стартапов.

Кейс

Корпоративный венчурный фонд ПАО «Ростелеком» (ООО «КоммИТ Кэпитал») создан для инвестирования в телекоммуникационное оборудование и ПО (то, что ПАО «Ростелеком» может использовать в своей инфраструктуре), а также в новые продукты и услуги.

Приоритетные направления для инвестирования фонда:

- перспективные инновационные компании с экспортным потенциалом, которые разрабатывают конкурентоспособные продукты для инфраструктуры телекоммуникационных операторов и центров обработки данных;
- новые продукты и услуги для конечных клиентов группы компаний «Ростелеком» в B2C, B2B и B2G сегментах.

Фокус фонда:

- технологические стартапы: оборудование и ПО для сетей связи и ЦОДов. Цель – повышение эффективности существующего бизнеса и оптимизация CapEx/OpEx;
- новые продукты и услуги, комплементарные бизнесу телеком-оператора. Цель – повышение выручки от новых продуктов и услуг.

Корпоративный венчурный фонд ПАО «Ростелеком» имеет необходимый мандат и отдельный бюджет. Фонд может покупать как миноритарные пакеты в компаниях (инвестирование на стадиях «Round A» и «Round B»), так и выкупать стартапы целиком. Фонд не осуществляет финансовых (инвестиционных) сделок. Финансирование венчурного фонда осуществляется по решению совета директоров и после прохождения инвестиционного комитета.

3. Внешний фонд – корпорация функционирует как один из инвесторов (LP) в независимом венчурном фонде, которым управляет независимый GP (General Partner) – управляющая компания, мультикорпоративный венчурный фонд – частный случай такого фонда.

Используется как инструмент аутсорсинга поиска внешних инноваций и инвестирования в стартапы. Особенностью внешнего фонда является то, что он аккумулирует внешние финансовые средства из разных источников для инвестирования в высокорисковые высокотехнологические инновационные проекты.

Преимущества: привлечение профессионального венчурного инвестора не требует от компании формирования специальных компетенций в венчурном бизнесе, возможность использования компетенции фонда для развития внешних инноваций в компании, возможность разделения рисков и финансирования с соинвесторами фонда.

Риски: отсутствие контроля за портфельными инвестициями и приобретаемыми стартапами.

Кейс

Компания Unilever[69] работает в партнерстве с разными внешними фондами (Langholm Capital, Blume Ventures, Felix Capital, Physic Ventures и др.), что позволяет ей диверсифицировать охват перспективных технологий.

5.2. Инструменты для работы с внутренними инновациями

Помимо обозначенных ниже инструментов к инструментам работы с внутренними инновациями также относятся хакатоны, описанные выше (**см. раздел 5.1.4** текущей главы).

5.2.1. Корпоративные НИИ, НТЦ, подразделения, выполняющие НИОКР

Наиболее распространенное направление по работе с внутренними инновациями, которое предполагает вовлечение в работу внутренней экспертизы компании для разработки и внедрения инноваций в компании. Внутренние центры НИОКР играют определяющую роль в научно-исследовательской деятельности компании и поэтому являются важным элементом инновационного процесса. Компании должны уделять особое внимание организации эффективной работы своих подразделений НИОКР, а также устранять возможные барьеры и конфликты интересов, разграничивая функционал с другими подразделениями, в том числе отвечающими за внешние инновации.

Преимущества: возможность развивать собственные технологии TRL5 и ниже, возможность доведения продуктов и решений до высокого уровня готовности, возможность находить перспективные разработки ранних стадий и проводить дополнительную техническую экспертизу внешних решений (в случае устранения конфликта интересов).

Риски: фокус на определенных технологиях исходя из имеющихся внутри подразделения компетенций, отдаленность от клиентов компании может являться барьером для альтернативных решений или внешних инноваций из-за конфликта интересов или борьбы за бюджет.

5.2.2. Внутренние конкурсы идей и предложений, портал для инновационных предложений сотрудников

Внутренние конкурсы проводятся с целью активизации инновационной деятельности в корпорации, развития нужных для компании компетенций в области инновационной деятельности и приобщения сотрудников к культуре инноваций.

Портал инновационных предложений и внутренние конкурсы внедряются с целью активизации инновационной деятельности в корпорации, развития нужных для компании компетенций в области инновационной деятельности и приобщения сотрудников к культуре инноваций. Конкурсы могут проводиться периодически в зависимости от потребностей компании, либо может быть внедрен портал инновационных предложений для сбора идей на постоянной основе.

Преимущества: простота в реализации и подачи заявок для сотрудников, возможность быстрого вовлечения работников в инновационную деятельность корпорации, а также развитие инновационной корпоративной культуры. Проведение собственных конкурсов позволяет компании развивать собственные технологии уровня TRL5 и ниже, которые будут конвертированы в инновации.

Риски: возможен низкий уровень заинтересованности со стороны сотрудников в компаниях с низким уровнем инновационного развития. Внутренние конкурсы идей и хакатоны могут являться барьером для альтернативных решений или внешних инноваций из-за конфликтов интересов, борьбы за бюджет.

69. Источником является информация с сайта компании (2019)

Кейс

В **ПАО «Северсталь»** действует внутренняя Сеть экспертов, которые могут предлагать инновационные решения по оптимизации производственных процессов на местах в масштабах всей компании. В 2017 году в программе приняло участие более 800 экспертов, которые предложили порядка 2500 инициатив.

5.2.3. Программы внутреннего предпринимательства

Данная программа организуется для профильных сотрудников корпорации через создание платформы по сбору инновационных идей. В данном случае корпорации помогают сотрудникам, инвестируя в их идеи по улучшению клиентского опыта и продукта, а также по решению их собственных профессиональных задач. Разновидностью программы внутреннего предпринимательства может быть внутренний корпоративный акселератор. Основным отличием от программы в данном случае будет периодичность проведения акселератора – он может быть организован на ограниченный срок времени, в то время как программы внутреннего предпринимательства доступны в любое время при наличии идеи. Более подробно о роли программ внутреннего предпринимательства как инструмента развития корпоративной культуры **см. главу 4, раздел 4.2**.

Преимущества: эффективный способ выявления идей среди сотрудников, совместное развитие идей сотрудников, положительно влияющих на бизнес компании, создание новых бизнесов и продуктов.

Риски: итогом программы внутреннего предпринимательства может являться создание новых стартапов, при этом компания должна быть готова допустить уход собственных креативных сотрудников (даже в аффилированные компании).

Кейс

ПАО «Сбербанк» организовало первый внутренний акселератор в 2018 году. Акселератор был запущен в тестовом режиме, была приглашена часть сотрудников компании. В предакселератор попали 80 команд, по итогу которого 35 команд прошли в сам акселератор, где они занимались разработкой рабочего прототипа и привлечением первых клиентов. 4 команды-финалиста получили развитие в экосистеме ПАО «Сбербанк» как обособленные стартапы. В 2019 году компания запустила вторую волну внутреннего акселератора, распространившуюся на всех сотрудников банка и дочерние компании.

Кейс

В компании **ООО «Яндекс»** система внутреннего предпринимательства работает следующим образом:

- сотрудник компании (или внешний участник инноваций) придумывает идею, собирает команду и разрабатывает прототип;
- далее идея проходит комитет по экспериментам и в случае одобрения сотруднику выделяется команда, бюджет и ресурсная поддержка для дальнейшего развития идеи на 2 года;
- в течение 2-х лет команда развивает свой стартап и периодически отчитывается перед комитетом о своих достижениях;
- по итогам проекта стартап либо закрывают, либо используют как сервис для уже существующего бизнеса, либо из него вырастает новый бизнес.

Кейс

В **ПАО «КАМАЗ»** создан корпоративный акселератор для поиска и развития цифровых сервисов. На старте программы от команд сотрудников КАМАЗ было рассмотрено 12 идей, в программу акселерации вошли 9. Внутренние стартапы созданы в стенах компании

и развивались во время прохождения внутреннего акселератора. Компания стремится развить в сотрудниках новый, непривычный для них способ мышления, поэтому программа носит в том числе и образовательную нагрузку. Проекты, в которые инвестирует КАМАЗ, разделились на три группы: повышение внутренней эффективности; для внешних клиентов, использующих ресурсную базу КАМАЗ; стартапы, развивающиеся в новых направлениях, нетрадиционных для компании. Для участников будет разработана система мотивации за результативность проектов.

5.2.4. Лаборатории для работы с непрофильными и прорывными инновациями

Лаборатории характерны для компаний продвинутого или целевого уровня инновационной зрелости. Деятельность лаборатории направлена на работу с непрофильными или прорывными инновациями, которые могут быть адаптированы и применены для внутренних целей организации. Основная цель лабораторий заключается в разработке новых решений, способных существенно изменить бизнес компании, в этой связи зачастую они выделяются в отдельные обособленные подразделения (внутренние или внешние) с высоким уровнем автономности.

Преимущества: наличие собственного центра НИОКР в условиях слабой развитости стартап-среды или отсутствия необходимых стартапов, повышение конкурентоспособности подразделений работы с инновациями, консолидация профильных компетенций в одном месте, возможность создания обособленной инновационной культуры.

Риски: расходы на исследования и разработку без гарантии их монетизации, зависимость от компетенций и мотивации команды.

Кейс

Amazon Lab126, лаборатория Amazon, занимается прорывными инновациями, а также разрабатывает простые в использовании с высокой степенью интеграции потребительские устройства группы Amazon. Лаборатория разработала программную платформу Kindle (электронные книги для чтения), голосового помощника Amazon Alexa, ставшего основой смарт-динамика и устройства управления умным домом Amazon Echo.

5.3. Инфраструктурная поддержка инновационной деятельности

Можно выделить шесть основных направлений поддержки:

1. Оказание сервисной поддержки по юридическим, бухгалтерским, консалтинговым, маркетинговым и прочим вопросам. Имея собственный кадровый и экспертный ресурс, корпорация помогает решить ряд непрофильных задач инновационных команд и сфокусировать их на эффективном выполнении ключевых работ.

2. Проведение менторских программ открывает доступ командам к консультациям с внутренними экспертами организации и представителями функциональных подразделений для определения проблем бизнеса, понимания принципов и механизмов работы организации и планов ее развития.

3. Предоставление доступа к клиентам и поставщикам корпорации может обеспечить быстрый рост инновационной идеи и продвижении ее на рынке вместе с командой проекта. Например, компания Coca-Cola добавила брэнд Spotify на свой продукт для того, чтобы дать возможность клиентам Coca-Cola узнать о стартапе; компания American Airlines делится с клиентами историями стартапов и небольших предприятий через инициативу Innovators.

4. Предоставление пространства для коворкинга обеспечивает команды по разработке инновационных проектов рабочей площадкой и упрощает процесс взаимодействия с корпорацией.

Кейс

Например, Bayer организовала коворкинг-пространство The CoLaborator для стартапов в рамках инновационного научно-исследовательского инкубатора.

Другая программа Bayer - Bayer G4A обеспечивает обеспечивает всестороннюю поддержку стартапов, в том числе предоставляет стартапам коворкинг-пространства для работы и более удобного взаимодействия.

5. Обеспечение необходимыми IT-ресурсами снимает необходимость покупки командами проектов специализированного ПО и дополнительных вычислительных мощностей, которые доступны корпорациям. Команды уже на начальной стадии разработки могут тестировать свои идеи и дорабатывать продукт, используя IT-инфраструктуру организации.

Кейс

Например, Лаборатория робототехники Сбербанка предоставляет стартапам возможность использовать свое оборудование для прототипирования и тестирования решений. Таким образом, стартапы могут заниматься своими разработками, используя новейшее мощное оборудование, не финансируя его самостоятельно.

6. Технопарки представляют собой технологическую и техническую базы для поддержки реализации инновационных проектов, предоставления экспертной поддержки. На базе технопарка командам предоставляется возможность проводить испытания прототипов, тестировать и дорабатывать свои идеи на передовом оборудовании.

6. Подходы работы с инновационными проектами

Сегодня крупные компании все чаще применяют методологии работы с инновациями, многие из которых заимствованы у малых технологических компаний. Ниже представлены основные методики, применяемые крупными и малыми компаниями при работе с проектами разработки новых технологий и решений.

Приведены только базовые и наиболее популярные в последние годы методики:

- каскадная модель (Waterfall);
- гибкая методология разработки (Agile) и ее разновидности Скрам (Scrum) и Канбан (Kanban);
- короткий поэтапный подход (Short stage-gate) и его разновидности (Длинный поэтапный подход и Гибридный подход);
- клиентоориентированная разработка (Customer development или Custdev);
- Lean startup для корпораций.

Применимость того или иного подхода зависит от стадии инновационной зрелости самой компании и от текущего подхода к управлению проектами в компании. При этом, в зависимости от стадии проекта, подходы могут использоваться в комбинированном виде (например, Stage-gate подход с элементами Agile).

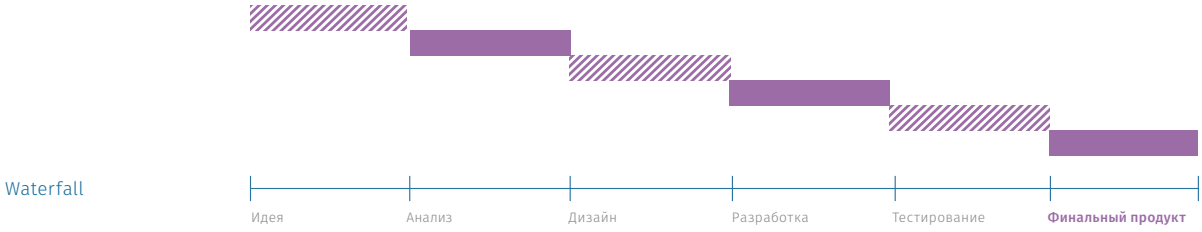
Каждый из подходов имеет систему фильтров рассмотрения и согласования проектов по мере их проработки. В контексте запуска и ускорения инновационного процесса важно максимально упрощать инновационный процесс, пересматривая действующие в компании регламенты и стандарты в отношении новых и инвестиционных проектов. Это особенно актуально для компаний на начальной стадии инновационной зрелости.

Кейс

Цитата генерального директора ПАО «Сибур Холдинг»: «В 2007 году мы начали проект с бюджетом $2 млрд. Мы дали определенному кругу людей полномочия оперативно принимать решения на такую-то сумму, разрывать контракты с подрядчиками, нанимать других. А главное, отключили функциональные вертикали компании от принятия решений внутри проекта. Мы создали управляющий совет, который на одной площадке объединил руководителей, влияющих на его реализацию. То есть решения принимаются быстро и с учетом всех функций.

Опыт других компаний, которые практиковали такой же подход иногда приводил к обратным эффектам – реализация проекта обходилась в полтора раза дороже и в два раза дольше. Причина в том, что заказчик не отключил старую систему управления, поэтому транзакции удвоились. Во многих цифровых проектах компаниям приходится организовывать совместную работу разных людей — одни знают алгоритмы, другие — что должно получиться. Они должны действовать быстро и отбрасывать идеи, которые не подходят».

6.1. Waterfall



Waterfall – подход к ведению проектов, при котором проект делится на этапы и каждый последующий этап начинает выполняться только после завершения предыдущего. Подход не предусматривает возврата к уже пройденным этапам, а также параллельного выполнения работ, поэтому внесение изменений в проект возможно только после его реализации. Метод подходит для проектов, где невозможна / нецелесообразна реализация нескольких этапов (работ) одновременно.

Особенности Waterfall

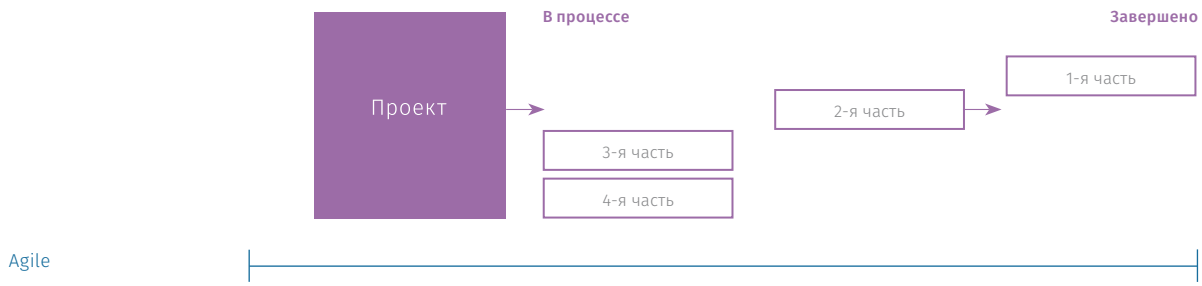
Преимущества	Недостатки	Применение
+ план работ заранее продуман и сформирован, что приводит к слаженной работе команды	- невозможность внесения изменений в уже завершенные этапы	✔ для проектов с ограничениями по бюджету и срокам реализации
+ бюджет и сроки проекта заранее определены и должны соблюдаться, за счет чего нет перерасхода средств сверх оговоренных сумм.	- отсутствие обратной связи от клиентов до момента выпуска продукта	✔ для проработки решений от низкой до высокой степени готовности
		✔ для проектов с наличием кросс-функциональных команд

Кейс

Ранее Waterfall использовала компания Toyota. Однако невозможность своевременного тестирования продукта и внесения изменений при использовании данного подхода вынудили компанию перейти на другую методологию разработки – Lean.[70]

Использование Waterfall актуально в строительстве, поскольку каждый последующий этап проекта может начинаться только после завершения предыдущего.

6.2. Agile



70. ИТ Гильдия, Кратко о методологиях разработки ПО: Waterfall, Lean и Feature Driven Development

Agile представляет собой группу подходов к ведению проектов, при которых вместо последовательной реализации проекта происходит деление проекта на небольшие подпроекты. Каждый из подпроектов является логически целостными и вместе они ведут к итоговой цели «как лестница». Таким образом, Agile позволяет одновременное выполнение нескольких частей проекта. По каждому подпроекту отдельно происходят планирование, дизайн, проработка и тестирование. Наиболее распространенными разновидностями Agile являются Scrum и Kanban.

Особенности Agile

Преимущества	Недостатки	Применение
+ быстрая реализация проектов в короткие сроки за счет возможности параллельной реализации отдельных составляющих	- гибкость подхода может привести к перебоям в реализации проектов, поэтому необходима синхронизация изменений по каждому отдельному этапу со всеми остальными этапами проекта	✔ для проектов с небольшим бюджетом
+ возможность грамотного планирования ресурсов	- необходимость полной перестройки процессов и участия руководства компании в трансформации	✔ для проработки решений ранней степени готовности
+ гибкость подхода, когда при изменении обстоятельств (потребностей клиента, ситуации на рынке, внутренней ситуации в компании и т.д.) необходима быстрая адаптация		✔ для проработки решений высокой степени готовности в комбинации с другими подходами (детальнее описано ниже в части гибридного подхода)

Для успешного применения Agile в компании, рекомендуется[71]:

- Предоставлять сотрудникам свободу при реализации проектов при условии, что их действия будут соответствовать интересам компании;
- Использовать открытый канал коммуникации между топ-менеджментом и остальными сотрудниками;
- Нанимать талантливых сотрудников (для этого необходимы дополнительные расходы на поиск и привлечение) и предоставлять им необходимые условия труда (инфраструктуру, инструменты и информацию);
- Ориентироваться на спрос со стороны клиента, как на главный фактор при принятии решения.

Agile применяется как для ИТ-проектов, так и для других функций/отраслей.

Кейс

Noble Energy [72] использует Agile для обеспечения своевременного обмена информацией между подрядчиками и проектными командами компании. Компания использует оптимизированные и автоматизированные рабочие процессы, чтобы не отставать от изменений правовых и нормативных требований.

Кейс

С 2016 года ПАО «Северсталь» занялась проблемой низкого темпа вывода на рынок новой продукции по сравнению с зарубежными предприятиями и отечественными конкурентами.

По словам менеджмента, наиболее проблемным был показатель time to market – новые продукты выводились на рынок в среднем 2–2,5 года, и иногда к моменту своего появления часть из них оказывались ненужными. Проблема осложнялась спецификой отрасли – в металлургии цена ошибки обходится очень дорого, так минимальная партия нового товара составляет 350 тонн.

В 2016 году компания запустила несколько пилотных проектов на основе методики Scrum, даже при неполной загрузке в проектах (20-30% рабочего времени) сформированные проектные команды дали заметный эффект, ускорив разработку

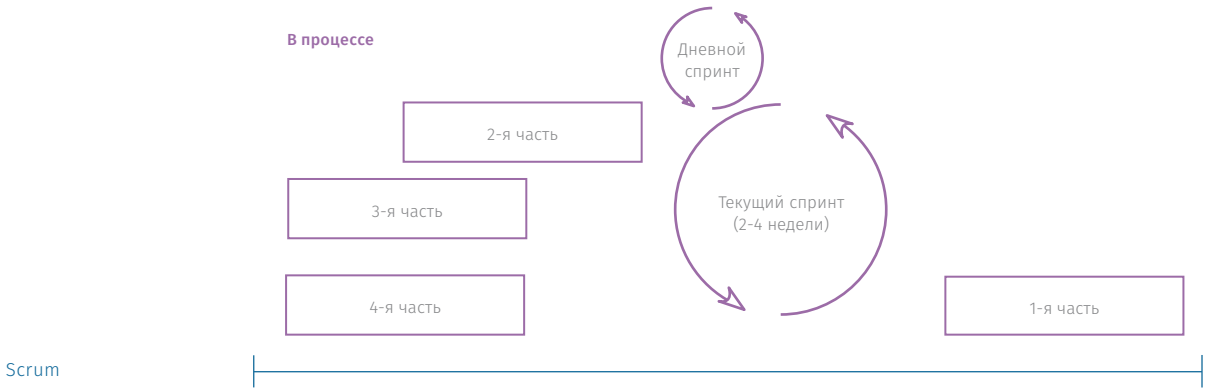
71. Covington, B., The Netflix Brand of Agile (2018)
72. Agile Seeds, Top 5 Industries That Are Adopting Agile Other Than Software (2017)

новых продуктов в 2–3 раза. В результат в 2017 году в компании функционировало порядка 25 проектных команд, занимавшихся разработкой новых продуктов. По мере роста загрузки и количества проектов компания в 2018 году приняла решение переконфигурировать работу команд, организовав их в виде потоков создания ценности (value stream).

В результате реорганизации было создано продуктовое подразделение, включающее пять продуктовых направлений. Каждое из них объединилось вокруг определенной технологической цепочки и поддерживается кросс-функциональными командами.

Проведенные изменения позволили сократить время на создание новых продуктов вдвое — до 1–1,5 года, а общее число реализационных проектов с 2016 года достигло 70.

a) Scrum



Подход Scrum является одной из разновидностей Agile, но по сравнению с Agile в подходе Scrum больше внимания уделяется временным аспектам реализации проекта, тем самым делая подход более структурированным.

В подходе Scrum на реализацию каждого отдельного подпроекта выделяется 2-4 недели («спринт»). Каждый отдельный подпроект ежедневно делится на задачи, которые должны быть сделаны. В конце каждого «спринта» происходит переоценка промежуточных результатов и задач проекта, что делает подход достаточно гибким.

Особенности Scrum

Преимущества	Недостатки	Применение
+ подход позволяет быстро выполнять отдельные подпроекты	- возможность демотивации отдельных участников команды в случае, если идея сразу не сработает и будет отклонена	✔ для проектов с небольшим бюджетом
+ большое количество встреч позволяет работать на проекте сотрудникам, которые недостаточно знакомы со спецификой продукта/отрасли или привлекаются к проекту нерегулярно	- большое количество встреч и частые итерации могут отнять значительное время на подготовку и снизить эффективность участников команды	✔ для проработки решений ранней степени готовности
+ возможность следить за ходом реализации всего проекта в целом		✔ для проработки решений высокой степени готовности в комбинации с другими подходами (детальнее описано ниже в части гибридного подхода)
+ экономия ресурсов за счет быстрого отказа от неработающих идей;		✔ для проектов с четкими временными ограничениями
+ возможность тестирования большего количества идей за счет своевременного отказа от неработающих решений;		✔ для проектов с участием кросс-функциональных команд
+ снижение рисков проекта за счет реализации небольших подпроектов, что позволяет команде точнее определять, какие конкретно решения работают, а какие нет		

Подход предполагает 3 категории участников проекта:

- **владелец продукта,** который обеспечивает соответствие хода проекта бизнес-целям и потребностям клиента (куратор проекта);
- **scrum -мастер,** который следит за тем, чтобы все принципы Scrum соблюдались, проводит общие собрания, решает организационные проблемы, мотивирует команду;
- **команда проекта,** состоящая из людей, работающих над отдельными «спринтами»

Подход Scrum предполагает постоянное проведение встреч как ежедневных, так и между «спринтами», на которых происходит постановка целей спринта, обсуждение статуса проекта, соответствия промежуточных результатов бизнес-целям и потребностям клиента, а также подведение итогов по «спринтам».

Кейс

Netflix использует подход Scrum при внесении изменений в собственную платформу. Это позволяет не только работать с высокой скоростью, но и дает возможность быстро реагировать на мнение клиентов.

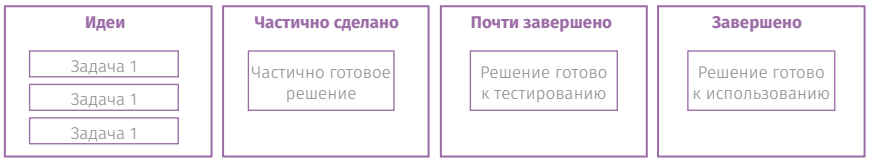
В ходе каждой итерации разработчики добавляют и тестируют новые функции сайта и убирают те, которыми не пользовались клиенты. Это позволяет существенно обновлять платформу без снижения рисков неудачных версий. По мнению команды Netflix, основное преимущество Scrum в том, что он позволяет «быстро ошибаться». Вместо того, чтобы долго и с большими затратами готовить крупный релиз, изменения раз в две недели по Scrum имеют небольшой размер. Их легко отслеживать и, если что-то «идет не так», быстро исправлять.[73]

Кейс

Альфа-Банк (и Альфа-Лаборатория в частности) использует подход Scrum в качестве основной методологии ведения проектов[74]. Составы команд варьируются в зависимости от потребностей создаваемого продукта, но чаще всего в команду входят: владелец продукта, Scrum-мастер, дизайнер, системный аналитик, несколько разработчиков, тестировщик. Обычно команды состоят из 7-10 человек.

73. Guay, M., Project Management 101: The Complete Guide to Agile, Kanban, Scrum and Beyond (2019)
74. Альфа Банк, Про Agile, Scrum и командную работу. Как устроены процессы развития продуктов в Альфа-Лаборатории (2017)

b) Kanban



Kanban

В отличие от Scrum, при работе с использованием Kanban проект делится не на универсальные спринты, а на стадии выполнения конкретных задач: «Идеи», «Частично сделано», «Почти завершено», «Завершено» (либо другие аналогичные стадии). Появляющиеся задачи прикрепляются на физическую или электронную доску в раздел «Идеи» и далее участники команды могут забирать себе задачи. При переходе статуса реализации задачи на новую стадию участник команды, ответственный за ее выполнение, переклеивает стикер на следующую стадию. Например, когда участник команды начал работать над задачей, стикер переносится из раздела «Идеи» в раздел «Частично сделано».

Подход Kanban способствует равномерному распределению нагрузки между сотрудниками команды за счет того, что все задачи поступают в группу «Идеи», откуда каждый член команды может взять требуемую задачу (перенести в блок «Частично сделано»). При данном подходе весь процесс работы над проектом прозрачен для всех членов команды.

Особенности Kanban

Преимущества	Недостатки	Применение
+ хорошо подходит для замотивированных и опытных команд в проектах, где нет четких дедлайнов	- Kanban лучше всего подходит для команд, где навыки участников пересекаются и нет четкой специализации сотрудников. В случае если сотрудники узкоспециализированы работа по проекту может начать идти медленнее, поскольку не все сотрудники смогут выполнять те или иные задачи	✔ для проектов с небольшим бюджетом
+ экономия ресурсов за счет концентрации на постоянном улучшении	- Kanban плохо подходит для проектов с четкими дедлайнами	✔ для проработки решений ранней степени готовности
+ гибкость за счет того, что задачи могут быть изменены или отменены при необходимости		✔ для проработки решений высокой степени готовности в комбинации с другими подходами (более детально описано ниже в части гибридного подхода)
		✔ для проектов без четких временных ограничений
		✔ для проектов с командами специалистов, имеющих схожие компетенции

Kanban менее строгий, нежели Scrum – он не ограничивает время работы над задачами, нет ролей, за исключением владельца продукта. Kanban даже позволяет члену команды вести несколько задач одновременно, чего не позволяет Scrum. Также никак не регламентированы встречи по статусу проекта – можно делать это когда удобно, а можно не делать вообще.

Кейс

С 2017 года в кросс-функциональных проектных командах ПАО «Сибур Холдинг» применяют на начальной стадии разработки продукта подход Scrum. Состав команды включает специалистов от маркетологов до подрядчиков. Более гибкий подход к формированию команд позволил в два раза сократить срок начальной стадии разработки продукта (от инициации до проведения успешных лабораторных испытаний) за счет:

- непрерывной вовлеченности в работу, высокой сопричастности к результату;
- повышения производительности за счет открытости и прозрачности подхода;
- повышения мотивации участников команд ввиду более творческого подхода к разработке.

Подход Kanban используется в ПАО «Сибур Холдинг» для аналитиков, чтобы просто и понятно распределять задачи и чтобы каждый аналитик был сфокусирован на конкретной задаче в единицу времени.

Применение подхода Kanban для разработки программного обеспечения в компании BBC[75].

Разработчики компании BBC успешно используют методологию Kanban для организации работы команды. Было установлено 2 доски для отслеживания прогресса проекта (путем прикрепления стикеров с задачами в соответствии с текущим статусом их реализации), введено правило не обсуждать никакие задачи, которые не висят на досках, а также организованы ежедневные встречи, на которых обсуждается три вопроса:

1) какие новые задачи были взяты в работу;

2) какие задачи находятся в процессе выполнения;

3) какие задачи приостановлены в связи с какими-либо сложностями.

Такой подход дал хорошее понимание прогресса выполнения текущих задач и существующих проблем, препятствующих их выполнению. Команда также накапливала и анализировала статистику времени реализации задач (время с момента появления задачи на доске до полного завершения), сравнивая показатели на ежемесячной основе. Важным аспектом применения методологии Kanban стало ежемесячное обсуждение данных о продуктивности команды и возможных предложений по улучшению (исправлению допущенных ошибок и выявленных изъянов).

Кейс

В компании Return Path, занимающейся предоставлением решений для электронной почты, подход Kanban используется для распределения и визуализации статуса задач HR- функции.[76] Поиск новых сотрудников является достаточно сложным процессом, поскольку могут возникать непредвиденные обстоятельства, влияющие на ход найма.

Использование подхода Kanban позволяет:

- менеджерам по подбору персонала наглядно видеть свою загрузку и загрузку коллег;
- менеджерам по подбору персонала не пропускать кандидатов, тем самым не давая расти издержкам по найму;
- руководителям, заинтересованным в найме сотрудников, понимать текущий статус по поиску кандидатов.

75. Joyce, D., Middleton, P., BBC Case Study of Lean Software Development (2011)
76. Funkhouser, T., How to apply Agile practices with your non-tech team or business (2016)

6.3. Stage-gate подход

Stage-gate подход

В **Stage-gate подходе** сложный и хаотичный процесс жизненного цикла проекта от поиска бизнес-идеи до ее реализации разбивается на структурированные этапы с описанием критериев каждого этапа и четкими правилами перехода с одного этапа на другой. Каждый из этапов отражает степень реализации проекта.

В точке принятия решения (гейте) проект должен быть проработан до требуемого уровня (уровень проработки и степень неопределенности зависят от этапа), что позволяет взвешенно принять решение с учетом набора критериев (объема инвестиций, рентабельности, чистого дохода, окупаемости, стратегической ценности, рисков и пр.). Данный подход требует достаточно много времени для прохождения всех гейтов, поэтому его использование целесообразно для принятия сложных инвестиционных решений по крупным проектам.

Количество этапов и их наполнение зависит во многом от индустриальной специфики. Но в общем виде весь процесс в рамках Stage-gate подхода, как правило, делится на следующие этапы:

- Этап 1 (Поиск и предварительный отбор). Предпроектная работа по поиску и генерации новых идей и возможностей
- Этап 2 (Принятие решения о дальнейшей работе, назначение ответственных). Экспресс-оценка инновационного проекта и его перспективности
- Этап 3 (Подтверждение бизнес-модели и согласование). Поиск бизнес-кейса (технически и технологически достижимого, экономически рентабельного варианта), определение концепции инновационного проекта, определение основных рисков
- Этап 4 (Проработка). Проработка производственного процесса, маркетинга, логистики и сбыта, дизайна бизнес-процессов, формирование плана митигации рисков
- Этап 5 (Тестирование). Тестирование и пробный запуск инновационного проекта для подтверждения основных гипотез и предпосылок
- Этап 6 (Реализация). Полномасштабный запуск продукта – производство, логистика, маркетинг, сбыт; управление затратами и сроками, управления рисками.

Для принятия решения о переходе с этапа на этап предусмотрено следующее:

- по результатам каждого этапа команда представляет ответственным сотрудникам в точке принятия решений (гейткиперам) пакет документов по проекту;
- гейткиперы оценивают проект по набору заранее определенных критериев, относящихся к данному этапу, и принимают решение либо о переходе проекта на следующей этап, либо о доработке проекта, либо о нецелесообразности дальнейшей работы над проектом.

Особенности Kanban

Преимущества	Недостатки	Применение
+ прозрачный процесс от идеи до запуска: открытый набор требований для перехода с фазы на фазу, заранее определенный состав гейткиперов	- четкое определение роли и функций гейткипера (определение: органа, принимающего решения, критериев оценки проектов на гейте, роли гейткиперов и подготовка гейткиперов к исполнению этой роли)	✔ для проектов со средним и крупным бюджетом
+ использование комплексного набора методов, инструментов и шаблонов, разработанных для каждого этапа (шаблоны для описания идеи, концепции, бизнес-кейса, систему оценочных показателей, плана запуска и т.д.)	- необходимость в высоком качестве отчетной документации (разработка методологии проектного управления и процесса, подготовка документов соответствующего уровня оценки и качества проработки материалов, контроль давления бизнеса на сроки)	✔ для проработки решений высокой степени готовности
+ применим к компаниям и проектам разного размера и разных отраслей		✔ для проектов, имеющих четкие временные ограничения
		✔ для проектов с участием кросс-функциональных команд

Для внедрения инноваций, в особенности не относящихся к крупным для компании проектам, рекомендуется использовать Short stage-gate. Short stage-gate состоит из четырех этапов и всего трех гейтов.

Малое количество этапов в Short stage-gate позволяет сократить время на подготовку решений для перехода от этапа к этапу.

Short stage-gate подход

Кейс

Пример: В PepsiCo Россия используется Stage-gate и быстрое прототипирование для внедрения инноваций. Подход состоит из 5 этапов:

1. Оценка идеи,

2. Подтверждение концепции,

3. Детальное планирование,

4. Реализация,

5. Оценка результатов.

По мере прохождения гейта должны быть достигнуты соответствующие результаты:

Гейт 0: презентация идеи и решение о начале работы над проектом

Гейт 1: создание рабочей группы для реализации проекта и принятие решения о разработке MVP (быстрое прототипирование);

Гейт 2: подтверждение концепции и первая оценка проекта, подготовка оценки рынка и финансового потенциала для бизнеса;

Гейт 3: детальное планирование разработки и коммерциализации, детальная проработка бизнес плана, P&L и финансовой модели по проекту. При необходимости – заключение инвестиционного комитета (CAPEX комитета).

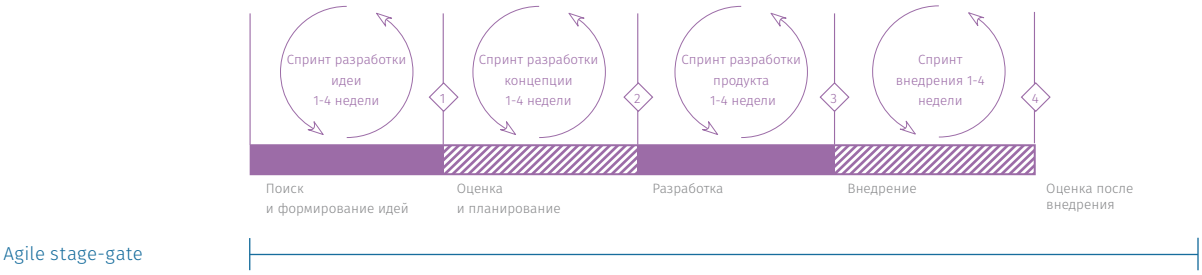
Гейт 4: пилотирование и реализация проекта

Гейт 5: оценка результатов запуска

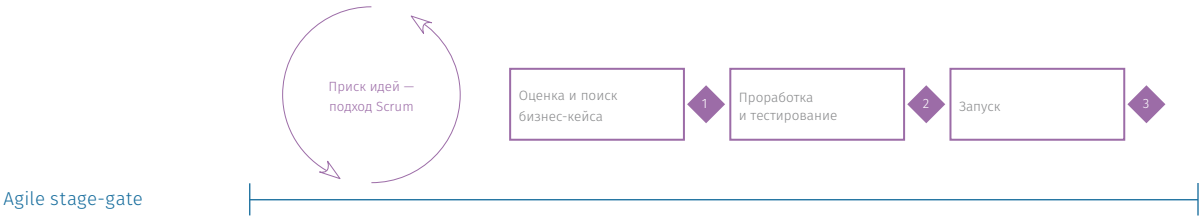
Срок прохождения всех гейтов до начала внедрения - от 6 месяцев до года в зависимости от вида проекта (более года для комплексных стратегических проектов).

Для реализации инновационных проектов помимо Short stage-gate также применяется **Stage-gate agile,** совмещающий в себе stage-gate и agile. Использование Stage-gate agile позволяет сократить время процесса внедрения инноваций, сделать его более гибким и итеративным, получать обратную связь от клиентов на более ранних этапах, а также раньше получать измеримый результат. На практике используется **две разновидности Stage-gate agile:**

- когда Agile используется внутри этапов Stage-gate;



- когда Agile замещает один или несколько этапов Stage-gate.



Stage-gate agile применяется в следующих ситуациях:

- для проектов со средним и крупным бюджетом;
- для проработки решений высокой степени готовности;
- для проектов, имеющих четкие временные ограничения;
- для проектов с участием кросс-функциональных команд;
- для проектов, в рамках которых на отдельных этапах предполагается работа специалистов со схожими компетенциями.

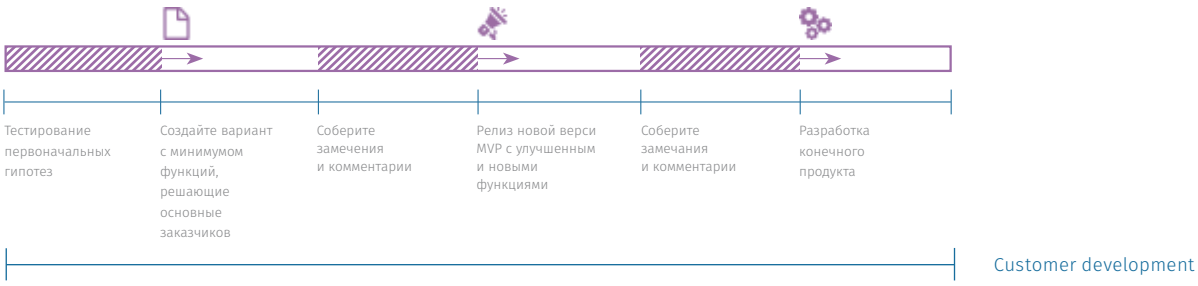
Кейс

С 2017 года кросс-функциональные проектные команды в ПАО «Сибур Холдинг» применяют на начальной стадии разработки продукта подход Scrum. В состав команды входят разные группы сотрудников: от маркетологов до подрядчиков.

Более гибкий подход к формированию команд позволил в два раза сократить срок начальной стадии разработки продукта (от инициации до проведения успешных лабораторных испытаний) за счет:

- непрерывной вовлеченности в работу, высокой сопричастности к результату;
- повышения производительности за счет открытости и прозрачности подхода;
- повышения мотивации участников команд ввиду более творческого подхода к разработке.

6.4. Customer development (CustDev)



CustDev – это подход к созданию нового продукта, заключающийся в тестировании идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных клиентах до этапа масштабирования.

Особенности CustDev

Преимущества	Недостатки	Применение
+ экономия ресурсов компании за счет возможности определения на раннем этапе, какими параметрами должен обладать продукт	- необходимость подбора квалифицированной проектной команды, которая сможет грамотно сформировать гипотезы для верификации с потенциальными клиентами и правильно сделать выводы на основе полученных результатов	✔ для проектов со средним и крупным бюджетом
+ получение большей выручки за счет определения целевой аудитории и ее потребностей до момента запуска продукта в производство		✔ для проработки решений от низкой до высокой степени готовности
+ гибкость и скорость в разработке продукта за счет быстрого тестирования первых версий на потенциальных клиентах		✔ для проектов вне зависимости от наличия или отсутствия временных ограничений
		✔ для проектов с наличием кросс-функциональных команд

На первом этапе команда формулирует концепцию нового продукта в формате гипотез. После этого корпорации необходимо их протестировать, проведя интервью с потенциальными клиентами. После проведения интервью концепция продукта обновляется в соответствии с полученными комментариями и готовится MVP, который предлагается клиентам для оценки. По результатам оценки клиентов и полученным комментариям, новый продукт дорабатывается и далее масштабируется.

В среде корпоративных инноваций подход CustDev нашел отражение в форме технологии **быстрого прототипирования** – недорогого способа тестирования жизнеспособности продукта для его дальнейшего запуска на рынке.

Кейс

Компания Dropbox успешно применила подход CustDev для разработки и тестирования своего продукта – онлайн платформы для хранения и обмена данными. В результате полученного опыта, руководство и прочие сотрудники компании поняли, что для успеха продукта важно понимать желания и текущие потребности клиента. Для этого разработчики компании на первых этапах разработки нового продукта приняли решение отправлять тестовые версии (прототипы в виде программного кода) своим потенциально заинтересованным контактам. В результате полученной обратной связи у проектной команды была ценная информация о первоначальном восприятии продукта, что дало возможность внедрить необходимые изменения и доработки. Использование подхода клиентоориентированной разработки было оправдано, в результате продукт был успешно запущен.

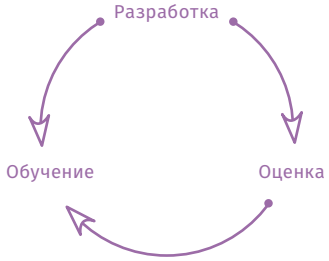
Кейс

Международный онлайн-кинотеатр и развлекательный сервис Netflix[77] обновляет сайт каждые 2 недели, внося значительные изменения. Руководство компании выделяет следующие преимущества использования данного подхода:

- только 10% новых решений оказываются успешными, поэтому быстрое тестирование идей на пользователях позволяет оперативно отсеивать неудачные;
- быстрое обновление сервисов позволяет не нарушать стабильность работы всего кинотеатра;
- команда разработчиков мотивирована возможностью быстрого реагирования на потребности пользователей, а также возможностью получения быстрого результата.

77. Porter, J., The Freedom of Fast Iterations: How Netflix Designs a Winning Web Site (2006)

6.5. Lean startup для корпораций



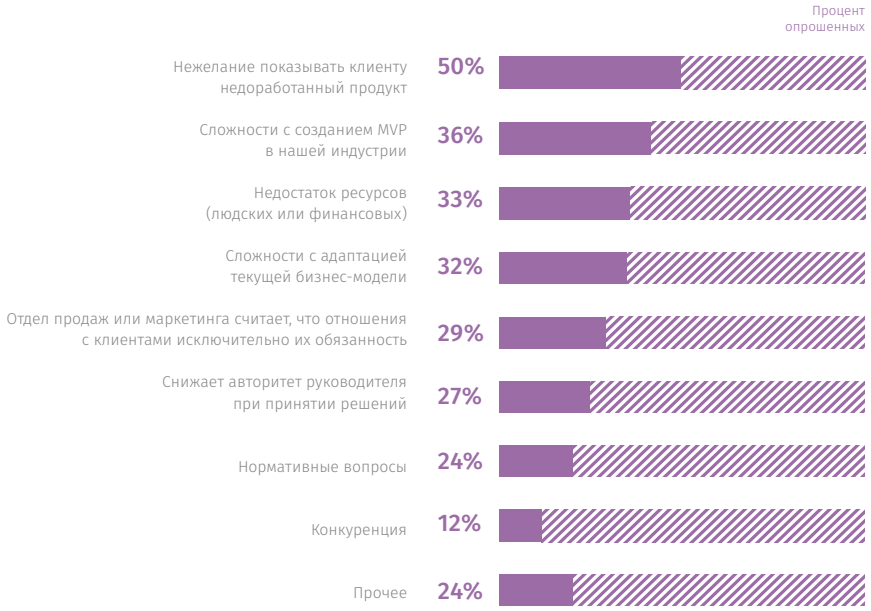
Lean startup для корпораций

Концепция Lean startup объединяет в себе методологии Lean Manufacturing, Customer development и Agile. В основе Lean startup лежит бережливое расходование ресурсов компании – денежных, временных и человеческих.

Особенности CustDev

Преимущества	Недостатки
+ экономия ресурсов компании за счет возможности определения на раннем этапе, какими параметрами должен обладать продукт	- необходимость постоянного мониторинга хода реализации проекта для синхронизации понимания всех участников команды текущего статуса
+ возможность более грамотного планирования ресурсов за счет деления на подпроекты	- необходимость подбора квалифицированной проектной команды, которая сможет грамотно сформировать гипотезы для верификации с потенциальными клиентами и правильно сделать выводы на основе полученных результатов
+ получение большей выручки за счет определения целевой аудитории и ее потребностей до момента запуска продукта в производство	
+ гибкость и скорость в разработке продукта за счет быстрого тестирования первых версий на потенциальных клиентах	
+ проект может быть реализован в более короткие сроки за счет деления его на подпроекты и возможности параллельной реализации	

Сложности при внедрении Lean Start-up в крупных компаниях[78]



Сложности при внедрении Lean Start-up в крупных компаниях

В модели Lean startup при внедрении нового продукта или идеи сначала формулируется гипотеза, проводится ее предварительное тестирование и оценка результатов относительно целевых метрик. Лишь в случае успеха идея масштабируется. Все это делается в условиях активного взаимодействия с клиентом для определения его потребностей и желаний. Несмотря на то, что подход изначально разрабатывался для стартапов, создающих новую компанию с нуля, он может успешно использоваться крупными компаниями в рамках своей инновационной деятельности для разработки новых продуктов и запуска новых инновационных направлений бизнеса.

Можно выделить три основных принципа концепции Lean startup для корпораций:

1. **Принцип проверяемой гипотезы.** Компания формирует гипотезы о бизнес-модели планируемого продукта для их дальнейшей проверки на потенциальных клиентах.

2. **Клиентоориентированный подход.** Все гипотезы проверяются на клиентах. Для этого разрабатывается прототип – MVP, который итеративно демонстрируется клиенту, и на основе обратной связи вносятся изменения в бизнес-модель продукта.

3. **Agile.** В конце каждого повторения цикла (итерации) готовый продукт либо проходит тест (гипотеза подтверждается), либо не проходит – обратная реакция говорит о том, что продукт в его нынешнем виде покупать не готовы. Работа по итеративной доработке продукта осуществляется с применением Agile.

Lean startup для корпораций применяется в следующих ситуациях:

- для проектов со средним и крупным бюджетом;
- для проработки решений от низкой до высокой степени готовности;
- для проектов с жесткими / без жестких временных ограничений;
- для проектов с кросс-функциональными командами.

78. Согласно исследованию Harvard Business Review (2018)

Кейс

В 2010 году генеральный менеджер подразделения элементов питания GE[79] увидел, что разработанная его подразделением новая батарея может кардинально изменить отрасль. Вместо того, чтобы готовиться к строительству фабрики, наращивать производство и запускать новый продукт (Durathon) традиционным путем, менеджер GE применил Lean методологию.

Он и его коллеги лично встретились с десятками международных компаний—возможных клиентов, чтобы обсудить потенциальные новые рынки и приложения. Это не были попытки сбыть товар: команда внимательно выслушала жалобы и недовольство клиентов существующим предложением на рынке батарей. Они провели исследование, чтобы понять, как именно клиенты покупают промышленные аккумуляторы, как часто они ими пользуются и в каких условиях.

Благодаря этой обратной связи они серьезно изменили свое понимание целевой аудитории. GE отказалась от одного из первоначальных целевых сегментов (дата-центров) и обнаружила новый сегмент—коммунальные службы. Кроме того, они ограничили телеком сегмент сотовыми операторами в развивающихся странах с ненадежной системой энергообеспечения. В итоге GE инвестировала $100 млн в производство аккумуляторов в штате Нью-Йорк и открыла его в 2012 году.

7. Выводы

Операционная модель инновационной деятельности представляет собой совокупность процессов, подходов и инструментов, применяемых компанией для реализации инновационной стратегии и доведения своих продуктов и услуг до клиентов. Операционная модель является связующим звеном между стратегией работы с инновациями и ежедневной работой с проектами внедрения инноваций.

Для того чтобы компания стала инновационной, ей необходимо выстроить гибкие процессы, позволяющие быстро принимать необходимые решения, обеспечить возможность быстрой реализации проектов, создать простые и понятные процедуры, обеспечить эффективное взаимодействие проектных команд.

Чтобы достичь этого компания должна провести ревизию и оптимизацию существующих бизнес-процессов управления проектами, изменить подходы к оценке риска и формированию портфеля проектов, выделить бюджет и ресурсы на инновационную деятельность.

Для организации эффективной работы с инновациями компания может использовать различные инструменты. Выбор инструментов будет зависеть от целей и задач, которые компания хочет достигнуть, а также от целевого уровня проработанности решения и стоимости инструмента.

79. Eggheado: Startups, Lean Startup: методология создания стартапа (2014)

3 глава

Мотивация участников инновационной деятельности

1. **Введение** . . . 127
   - 1.1. Структура раздела . . . 127
   - 1.2. Адаптация системы мотивации для инновационной деятельности . . . 127
   - 1.3. Отличительные особенности системы мотивации инноваций . . . 129
   - 1.4. Критические аспекты мотивации инновационной деятельности . . . 131
   - 1.5. С чего начать изменение подхода к мотивации участников инновационного процесса . . . 131
2. **Модель оценки инновационной зрелости: мотивация** . . . 132
3. **Система финансовой мотивации инновационной деятельности** . . . 133
   - 3.1. Положительный характер системы финансовой мотивации . . . 133
   - 3.2. Донесение финансовой мотивации . . . 135
   - 3.3. Долгосрочность инструментов . . . 136
   - 3.4. Адаптация КПЭ для инновационной деятельности . . . 137
4. **Роль нефинансовой мотивации в системе мотивации инновационной деятельности** . . . 138
5. **Участники инноваций и инструменты финансовой мотивации** . . . 142
   - 5.1. Внутренние участники инноваций и финансовые инструменты мотивации . . . 143
   - 5.2. Внешние участники инноваций и финансовые инструменты мотивации . . . 149
6. **Выводы** . . . 152

1. Введение

1.1 Структура раздела

Раздел 1 содержит базовые аспекты по формированию системы мотивации участников инновационной деятельности, информацию о ее отличительных особенностях, а также базовые рекомендации по выстраиванию такой системы.

В разделе 3 представлены рекомендации по развитию системы финансовой мотивации на основе модели оценки инновационной зрелости и подробное описание элементов, а также примеры из российской и зарубежной практик. Модель **в разделе 2** и рекомендации **раздела 3** позволяют провести самостоятельную диагностику текущего уровня зрелости организации и определить направления для развития в компании для перехода на следующий уровень.

С ролью и инструментами нефинансовой мотивации можно ознакомиться **в разделе 4**.

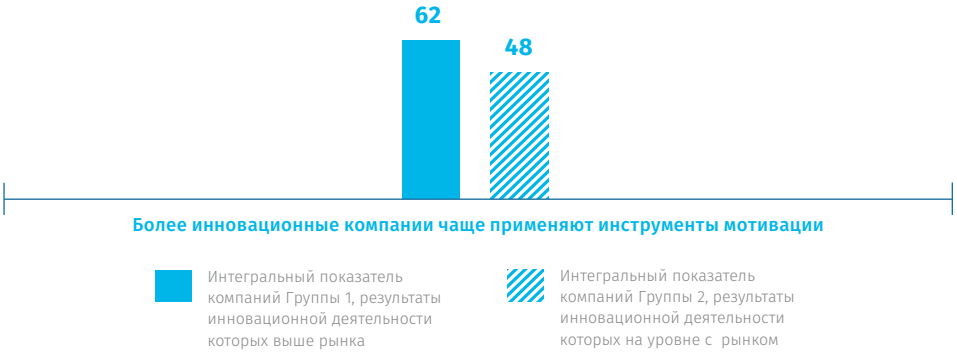
В разделе 5 описаны основные участники инновационной деятельности и рекомендуемые инструменты финансовой мотивации для них с примерами использования. На сегодняшний день комплексные системы мотивации

1.2. Адаптация системы мотивации для инновационной деятельности

и вознаграждения в разных формах созданы, функционируют и развиваются как в крупных корпорациях, так и в небольших компаниях. Руководители активно применяют различные инструменты мотивации для достижения стратегических и текущих задач. Несмотря на это, используемых инструментов оказывается недостаточно, когда компания начинает работать с инновациями и внешними участниками технологического рынка.

Если компания ставит перед собой инновационные задачи, то она должна менять и ставить новые цели для сотрудников, в том числе через изменение системы мотивации инновационной деятельности.

Согласно проведенному в рамках исследования опросу корпораций, компании, которые более успешны в инновационной деятельности, применяют соответствующие инструменты мотивации чаще, чем менее успешные компании.

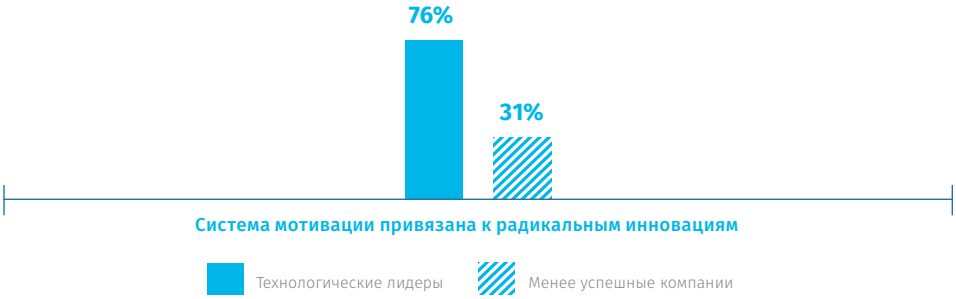


Результаты исследования о мотивации и вознаграждении участников инновационной деятельности

По результатам исследования BCG технологические лидеры увязывают систему мотивации с разработкой и внедрением радикальных инноваций в 2 раза чаще, чем это делают менее успешные компании[80].

Если компания не будет адаптировать существующую (операционную) систему

Результаты исследования BCG о связи системы мотивации и радикальных инноваций



мотивации в соответствии с новыми задачами, то задачи инновационного развития не будут восприняты сотрудниками компании, которые всегда будут ориентированы на выполнение текущих задач и закрытие операционных КПЭ.

В ходе исследования сотрудниками корпораций отмечался явный недостаток применяемых инструментов для мотивации инновационной деятельности (подробнее об инструментах **см. раздел 5** настоящей главы). Ориентируясь на стандартные показатели оценки и методы поощрения, их инновационная деятельность часто оказывается недооцененной, что, с учетом высоких рисков инновационной деятельности, снижает общую заинтересованность сотрудников в поиске и внедрении новых решений.

Другой заметной проблемой систем мотивации инновационной деятельности российских компаний является малый размер вознаграждения или его непрозрачность. Зачастую система вознаграждения формируется таким образом, что суммы вознаграждения существенны для линейных работников, но незаметны для руководства или высокоуровневых специалистов, что смещает фокус инноваций на уровни ниже принятия решений.

Сотрудники почти 40% крупных российских компаний отмечают, что у них и их коллег не хватает времени и должной мотивации заниматься инновационной деятельностью, которая воспринимается как существенная дополнительная работа, которая идет в ущерб времени, необходимого для решения основных задач.

Поэтому для донесения и трансляции инновационных целей компании так важно адаптировать или создавать дополнительную систему мотивации инновационной деятельности, которая была бы понятна и ощутима для руководителей, сотрудников и стейкхолдеров компании.

Кейс

Система мотивации работников предприятий АО «Трансмашхолдинг» направлена на привлечение и удержание квалифицированного персонала, повышение заинтересованности работников в результатах труда.

Помимо КПЭ по операционной деятельности сотрудники могут претендовать на дополнительные премии и бонусы по результатам разработки (или внедрения) новых решений. Мотивация не привязана к каким-либо формальным показателям (например, факт регистрации патента), а рассчитывается исходя из общего экономического эффекта от внедрения нового решения (дополнительная экономия на производстве, увеличение жизненного цикла продукта, увеличение межсервисных интервалов и т.п.) и может составлять **существенную часть совокупного дохода сотрудника компании.**

80. BCG, Global innovation survey (2018)

При этом важно понимать, что основная система мотивации для операционной деятельности компании не должна идти в разрез или существовать отдельно от инновационной. И хотя, с одной стороны, у них разные текущие задачи и параметры оценки, с другой - у них единые цели. Поэтому они должны быть синхронизированы в соответствии со стратегическими инициативами компании (**см. главу 1**) и ее операционной моделью (**см. главу 2**).

1.3. Отличительные особенности системы мотивации инноваций

Согласно ряду исследований, принципы мотивации инновационной деятельности отличаются[81] от классической системы мотивации, направленной на поддержку операционной деятельности, которая традиционно предполагает жесткую привязку к фактическим результатам и снижает вознаграждение в случае неудач проектов (негативная мотивация). В случае реализации проектов с высокой степенью неопределенности это может привести к обратному эффекту: снижению выплат за плохие результаты, что при низком потенциальном вознаграждении в случае успеха снижает принятие риска и желание сотрудников предлагать и реализовывать подобные проекты.

В этой связи рекомендуется применять большую ориентацию на положительный характер мотивации при реализации инновационных проектов с существенной долей долгосрочной переменной части вознаграждения в случае успешной реализации проекта (например, существенная часть вознаграждения реализуется через опционную программу или годовой бонус, рассчитываемые от достигнутого экономического эффекта проекта).

При этом компания может ввести различные системы мотивации для разных типов проектов в зависимости от их сложности и уровня неопределенности (классическая система вознаграждения для инкрементальных улучшений, более сложная и долгосрочная система мотивации для проектов подрывных и прорывных инноваций).

Сложность и специфичность системы мотивации, ориентированной на инновационную деятельность, требует наличия дополнительных механизмов коммуникации важности инновационного развития за счет дополнительных стимулов нефинансовой мотивации и трансляции ценностей руководством компании.

- **Принятие риска и возможности неудач**

В рамках мотивации инновационной деятельности любая неудача из-за высокой неопределенности (не путать с неудачей из-за некомпетентности или халатности) должна восприниматься как ценный опыт для компании, руководителей и сотрудников. Зачастую неудача и своевременный отказ от проекта на ранней стадии - это возможность вовремя скорректировать проект, тем самым сэкономив время и ресурсы компании на реализации более успешных проектов. Поэтому культура инноваций и система мотивации должны предполагать активную экспериментальную среду, в которой руководство и вся система лояльно воспринимает возможные провалы по объективным причинам.

Нетерпимость к неудачам в корпорациях негативно отражается на мотивации сотрудников заниматься инновациями и сдерживает формирование лидеров инноваций. Это приводит к тому, что компания систематически принимает отрицательные решения в отношении перспективных инновационных проектов из-за высокой вероятности неудачи. В этой связи следует изменить отношение к риску инновационных проектов на всех уровнях иерархии компании за счет изменений операционной модели управления и корпоративной культуры в компании. При этом изменения должны начинаться с топ-менеджмента и в дальнейшем проникать на все уровни иерархии за счет трансляции культуры поддержки инициативных работников и уважения к инновационным идеям и разработкам, а также встраивания в систему мотивации оценки результатов и компетенций сотрудников.

- **Долгосрочность программы мотивации**

Одной из ключевых особенностей инновационной деятельности является долгосрочный характер и высокая неопределенность, а также необходимость вовлечения широкого круга участников.

81. Manso G., Motivating Innovation (2010)

Адаптация системы мотивации под инновации должна предусматривать необходимость соотнесения интересов менеджмента, зачастую ограниченного кратко- и среднесрочными целями, с интересами акционеров, нацеленными на долгосрочное развитие компании. Выстраивание системы мотивации, нацеленной на устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе, позволит соответствующим образом повысить мотивацию сотрудников к ведению инновационной деятельности.

Кейс

Сбербанк делит финансовую мотивацию на 3 части: фиксированную, квартальную и годовую. По мере повышения должности сотрудника (грейда) возрастает роль переменной (бонусной) и более длительной системы вознаграждения (большая роль годового бонуса, чем квартальных премий).

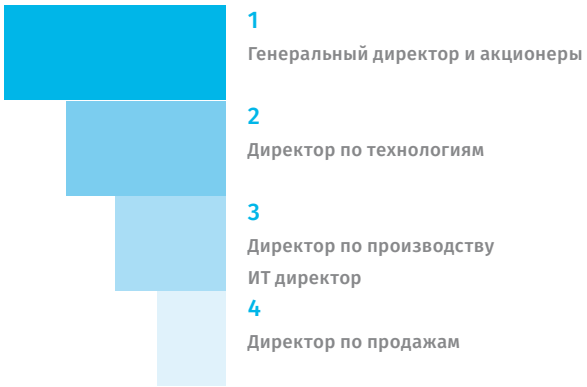
- **Значимость нефинансовой составляющей мотивации**

По мере роста инновационной зрелости компании и роста уровня оплаты труда нефинансовая мотивация становится все более эффективным инструментом мотивации участников инновационной деятельности. Как правило, инновациями в компании занимаются творческие и инициативные сотрудники, для которых (при наличии соответствующего уровня оплаты труда) большее значение имеют нефинансовые инструменты мотивации, например, признание руководства, дополнительные дни отдыха, инфраструктура компании (наличие хорошего ремонта в офисе, зон для отдыха, современного оборудования), программы обучения по актуальным темам и т.д.

Важность использования нефинансовой мотивации подтверждается опросом корпораций, согласно которому нефинансовую мотивацию используют более 80% компаний, успешных в инновационной деятельности.

- **Важность трансляции руководством компании и топ-менеджментом**

Внимание руководства к вопросу внедрения инноваций само по себе является сильным мотивирующим фактором. Для примера, согласно опросу корпораций, проведенному в рамках подготовки данного документа, 4 категории топ-менеджмента выступают основными мотиваторами внедрения инноваций в крупных компаниях (**см. рисунок ниже**).



Основные мотиваторы внедрения инноваций

Кроме этого, личное участие первых лиц должно быть встроено через их систему компетенций и оценки (**см. раздел 5.1.1** настоящей главы).

1.4. Критические аспекты мотивации инновационной деятельности

Учитывая приведенные особенности системы, при развитии управления мотивации инновационной деятельности критически важными для руководства являются:

- **охват** системой мотивации и вознаграждения всех участников процесса, участвующих в реализации инновационных проектов: от руководства до линейного персонала в бизнес-подразделениях и подразделениях поддержки;
- **соразмерность** вознаграждения эффекту от внедрения инновационных идей и числа перспективных идей или запущенных пилотов полученному вознаграждению;
- **прозрачность и объективность** процедур вознаграждения сотрудников за их вклад в инновационную деятельность. В таких условиях механизмы мотивации персонала, формируя единые и понятные для всех участников цели, способствуют тому, что инновационные успехи компании связаны с ее долгосрочным развитием.

Критические аспекты определяют направления, без которых и система мотивации инновационной деятельности, и процесс развития инноваций в компании, не заработают (**см. раздел 3** настоящей главы)..

1.5. С чего начать изменение подхода к мотивации участников инновационного процесса

Как было отмечено ранее, трансформация и развитие системы мотивации инновационной деятельности следует производить параллельно с трансформацией процессов операционной модели и развитием корпоративной культуры инноваций.

На начальном этапе компаниям рекомендуется обновить свою систему мотивации с фокусом на поддержку инновационной деятельности (**см. раздел 3** настоящей главы), а также сформировать простые и эффективные краткосрочные решения в рамках финансовой мотивации (**см. раздел 5.1** настоящей главы). Это позволит обеспечить первоначальную заинтересованность сотрудников и высшего руководства, а также обратит внимание сотрудников на возможность ведения инновационной деятельности в компании.

По мере развития процессов компания может применять более долгосрочные инструменты финансовой мотивации (**см. долгосрочное премирование, опционы и фантомные опционы в разделе 5.1** настоящей главы), а также инструменты, направленные на развитие более сложных видов инноваций. Более того, компания может обеспечивать активное развитие нефинансовой мотивации (**см. раздел 4** настоящей главы).

При достижении **целевого состояния** развития инноваций в компании должна существовать и постоянно эволюционировать система долгосрочной и краткосрочной мотивации, комбинирующая инструменты финансовой и нефинансовой мотивации в конструкции, наиболее подходящей для текущей корпоративной культуры и бизнес-процессов в компании. Также на **продвинутом и целевом уровнях** инновационного развития для компании важно дополнительно мотивировать работу внешних контрагентов инновационного рынка (**см. раздел 4** и **раздел 5.2** настоящей главы).

2. Модель оценки инновационной зрелости: мотивация

Для оценки уровня инновационной зрелости системы мотивации корпорациям следует использовать представленную в данном разделе модель (см. таблицу ниже). Модель содержит элементы, характеризующие инновационную зрелость организации в контексте мотивации участников инноваций. На основе представленных критериев модель позволяет провести оценку текущего состояния инновационной зрелости компании и определить направления для изменений, позволяющие перейти на следующий уровень зрелости.

На основе приведенных факторов модель дает представление о том, какие направления для развития системы мотивации имеются у корпорации. Модель может быть использована также для определения дальнейших возможных шагов развития системы мотивации.

Модель оценки уровня зрелости представлена 4 блоками:

- **положительный характер мотивации** характеризует отношение к риску и культуру отношений к инновациям в организации;
- **финансовая мотивация** отражает уровень использования инструментов финансовой мотивации;
- **система КПЭ** показывает состояние КПЭ в части инновационной деятельности;
- **нефинансовая мотивация** характеризует уровень использования инструментов нефинансовой мотивации.

Характеристики	Начальный уровень	Продвинутый уровень	Целевой уровень
Положительный характер системы мотивации			
• Принятие риска	• Вознаграждаются инициативные сотрудники, имеются штрафы за неудачные проекты	• Вознаграждаются инициативные сотрудники, штрафы отсутствуют, но сохраняются репутационные риски в случае неудачи проекта не по вине задействованных сотрудников	• Вознаграждаются сотрудники на всех уровнях, штрафы и репутационные риски отсутствуют
• Принятие инноваций сотрудниками	• Сотрудники не мотивированы на работу с инновациями, т.к. инновации не поддерживаются руководством и коллегами	• Работа с инновациями и поощрение осуществляется эпизодически при условии поддержки руководством	• Подготовка идей и эксперименты с новыми решениями всегда поддерживаются руководством и коллегами
Финансовая мотивация			
• Охват	• Финансовая мотивация только для топ-менеджмента	• Финансовая мотивация для топ-менеджмента и членов проектных команд, групп участников инновационной деятельности	• Финансовая мотивация для всех участников процесса разработки и внедрения инноваций и проектов
• Соразмерность	• Размер финансовой мотивации не привязан к результатам и эффекту от инновационной деятельности	• Размер финансовой мотивации определяется формально и не соизмеряется с эффектом от внедрения инноваций	• Размер финансовой мотивации определяется с учетом результатов инновационной деятельности и соизмерим с реальным эффектом от внедрения инноваций
Система КПЭ			
	• Инновационная деятельность или инновационные КПЭ (при наличии) могут вступать в конфликт с операционными КПЭ	• Инновационные КПЭ задаются отдельно от операционных, но не противоречат друг другу	• КПЭ сотрудников включают задачи операционного и инновационного характера
Нефинансовая мотивация			
	• Отсутствуют элементы нефинансовой мотивации инновационной деятельности	• Нефинансовая мотивация применяется несистемно и эпизодически	• Нефинансовая мотивация является частью корпоративной культуры компании

3. Система финансовой мотивации инновационной деятельности

Российские компании отмечают особую важность финансовой мотивации при создании новых процессов и внедрении проектов. Традиционные системы мотивации ориентируются на достижение операционных целей, тогда как задачи инновационной деятельности требуют фокуса на изменениях и проектах. Поэтому часто необходимо внедрение и развитие перечисленных в разделе принципов финансовой мотивации, которые помогут транслировать важность инноваций и сформировать в компании понятную для всех участников инновационной деятельности систему вознаграждений. Применить описанные ниже принципы можно через представленные в разделах 4 и 5 инструменты финансовой и нефинансовой мотивации.

3.1. Положительный характер системы финансовой мотивации

Исследования показывают[82], что мотивация участников инновационного процесса должна дополнять классическую систему мотивации, направленную на поддержку операционной деятельности, которая традиционно предполагает жесткую привязку к фактическим результатам и использует штрафы в случае неудач проектов. Штрафной подход к мотивации инновационной деятельности приводит к обратному эффекту: снижение выплат за плохие результаты при низком потенциальном вознаграждении в случае успеха снижает желание сотрудников предлагать и реализовывать инновационные проекты.

В связи с этим система мотивации инновационной деятельности должна носить положительный характер и не должна предполагать штрафных мероприятий и санкций в случае неудачи, так как это уничтожает инициативность среди сотрудников. Однако следует отделять неудачный проектный опыт от некомпетентности отдельных сотрудников.

Кейс

В ГК «Росатом» по новым направлениям бизнеса реализуется опционная программа – для каждого нового бизнеса вырабатываются свои частные параметры мотивации, но общие принципы одни: отложенная мотивация за амбициозный результат на среднесрочном горизонте, размер вознаграждения зависит от размера финансового результата, вознаграждение распространяется на команду управления.

- **Право на ошибку и принятие риска**

Компаниям, которые хотят развивать инновации, необходимо изменить отношение к ошибкам и риску при работе с инновациями на всех уровнях иерархии. Страх работников перед наказанием за ошибки называется одним из важнейших барьеров в инновационной деятельности. При этом непринятие риска, характерного для инновационных проектов, приводит к тому, что инновационные проекты, конкурируя с более консервативными инвестиционными, уступают последним по требованиям риск-менеджмента.

При этом необходимо разделять неудачи инновационной и операционной деятельности, а также ошибки, связанные с халатностью или некомпетентностью сотрудников. Как только продукт или сервис переходит из пилотной

82. Manso G., Motivating Innovation (2010)

стадии в операционную стадию к клиенту, оценка и система мотивации персонала, в том числе и негативная (штрафная), должна применяться по правилам операционной деятельности.

Кейс

Компания по разработке программного обеспечения для бизнеса Intuit[83] приняла решение поощрять не только удачные инновационные идеи, но и проводить церемонии награждения неудачных проектов «Failure Award». Награду получает команда сотрудников, чья идея провалилась, но дала компании полезный опыт и важные знания. Эта церемония позволяет воспитывать в сотрудниках толерантность к ошибкам, а также развивает инновационное мышление, для которого ошибки являются неотъемлемой частью. Более того, эта награда позволяет сотрудникам оставаться замотивированными даже в случае, если их проект не удался, и продолжать работать над инновациями.

Кейс

В Amazon регулярно составляют рейтинг сотрудников и те, кто оказывается в нижней его части, должны уйти.

Кейс

Google гордится своей культурой, ориентированной на людей, но устроиться туда крайне сложно (каждый год примерно на 5 тыс. вакансий претендуют свыше 2 млн человек), а из-за строгой системы управления эффективностью сотрудники, не справляющиеся с обязанностями, переводятся на другие должности.

Кейс

В Pixar заменяют режиссеров, неспособных завершить проект в заданный срок.[84]

- **Принятие инноваций сотрудниками**

В ходе стратегической сессии с корпорациями, проведенной при подготовке данного документа, руководители отмечали, что сотрудники не мотивированы на работу с инновационными проектами, поскольку поддержка процессов инноваций не входит в их зону ответственности и обязанностей. Кроме этого, акционеры и топ-менеджмент часто не оказывают поддержку сотрудникам компании в инновационной деятельности, ставя текущие финансовые результаты выше долгосрочных инновационных решений.

Таким образом, корпорациям, нацеленным на разработку и внедрение инноваций, необходимо формировать систему поощрения за поиск и реализацию инновационных проектов, повышать престижность направления инновационной деятельности на всех уровнях иерархии и создавать комфортную среду, в которой сотрудники не боялись бы предлагать новые решения.

Кейс

Некоторые компании создали собственные организованные сообщества инноваторов для того, чтобы выделить инновационную активность как нечто престижное, показать ценность сотрудников, занимающихся инновациями. Например, в компании Hitachi действует пожизненное звание «Почетный сотрудник Hitachi»[85], которое присуждается советом директоров за выдающийся вклад в инновационное развитие компании и дает обладателю право свободно выбирать тему исследований, получать финансирование на разработки, а также участвовать в профессиональной деятельности за пределами компании.

83. McCaffrey K., 10 Genius Examples Of How To Encourage Employee Innovation (2017)
Morgan J., Why Failure Is The Best Competitive Advantage (2015)
84. Пизано Г., Горькая правда о культуре инноваций (2019)
85. Журавлев А.Л., Нестик Т.А., Формы организации и стимулирования совместного творчества в современных компаниях (2011)

3.2. Донесение финансовой мотивации

- **Охват**

Проведенный опрос технологических предпринимателей и стартапов показывает, что одним из основных барьеров при внедрении проектов в компании является незаинтересованность функциональных и поддерживающих подразделений в решении технических и организационных проблем, обязательно возникающих при внедрении новых технологий в крупных компаниях. Ни для кого не секрет, что успех инновационной активности зависит от усилий и времени каждого из сотрудников, участвующих во внедрении, в том числе и косвенно. Компаниям для развития инновационной деятельности необходимо вознаграждать всех участников процесса, от которых прямо или косвенно зависит успех внедрения инноваций. При этом вознаграждение должно доходить непосредственно до исполнителей, определяться прозрачно и фокусироваться на внедрении инновационных проектов.

Кейс

В АО «Гознак» вознаграждение за результаты инновационной деятельности распространяется на всех уровнях участия и на всех сотрудников, включая вознаграждение внешним авторам. При этом, в случае использования патента на производстве, участники патента (авторы и содействующие внедрению) получают пропорциональное вознаграждение, порядок и размер выплаты которого закреплен в специальном положении.

Кейс

В компании S7 действует программа премирования, в рамках которой сотрудники раз в квартал могут номинировать другого сотрудника (или себя) на получение дополнительной премии за вклад в инновационное развитие.

- **Соразмерность**

На мотивацию сотрудников положительно влияет наличие прозрачного механизма расчета размера вознаграждения. Для развития инноваций в корпорациях следует использовать вознаграждение, соизмеримое с числом предложенных перспективных идей, запущенных пилотов (для **начального** уровня зрелости) или с эффектом от внедрения инноваций (для **продвинутого и целевого** уровня зрелости).

При этом компаниям не стоит опасаться чрезмерных затрат в случае больших пропорциональных выплат. Практика компаний-лидеров инноваций показывает, что успех от внедрения должной системы мотивации превосходит связанные с этим издержки. Так, компании указывают, что практически во всех случаях финансовый результат работы пропорциональной системы мотивации инновационной деятельности будет больше за счет экономического эффекта от внедрения инновации, чем от экономии в выплатах.

Также необходимо учитывать значимость размера вознаграждения на всех уровнях иерархии в соответствии с их уровнями дохода. У компании не получится мотивировать инновационную деятельность, если размер вознаграждения не адаптируется под должность и вознаграждение сотрудников. Чем выше уровень сотрудника, тем более долгосрочный инструмент мотивации должен быть использован.

Кейс

В одной из крупных российских металлургических компаний разработана система вознаграждения инновационных идей в зависимости от эффекта, который они дают. Для линейных работников система вознаграждения предусматривает 500 фруб. за любую идею, 2500 руб. - за полезную идею, прошедшую экспертизу, и до 15% - от подтвержденного годового эффекта с ограничением в 150 тыс. руб.

Кейс

В АО «Трансмашхолдинг» и АО «Гознак» используется система мотивации инноваций при которой, вознаграждение и выплаты сотрудникам осуществляются в зависимости от эффекта, полученного от внедрения инновации (**см. кейс в разделе 1.2** настоящей главы).

- **Системность**

Для успешного внедрения инноваций сотрудникам необходимо иметь уверенность в том, что их усилия будут вознаграждены в случае успеха. В этом контексте компаниям следует использовать системные и прозрачные механизмы материального вознаграждения сотрудников за их вклад в инновационную деятельность, когда решение о вознаграждении и его размер определяется регламентом и процедурами, а личное мнение руководства в принятии решения, кого наградить, сводится к минимуму.

Кейс

Пример Сбербанк: система мотивации персонала основана на Performance management system (система управления результативностью), которая учитывает, как выполнение сотрудником операционных показателей, так и его соответствие основным компетенциям (и динамике их повышения за счет программ обучения).

3.3. Долгосрочность инструментов

Поскольку проекты по внедрению инноваций зачастую занимают длительное время, а сами инновации могут быть ориентированы на длительный временной горизонт (**см. главу 1 раздел 1.3.1**), то возникает необходимость мотивации сотрудников на реализацию долгосрочных проектов с использованием долгосрочных финансовых инструментов.

Важность долгосрочной финансовой мотивации подтверждается исследованием[86], согласно которому долгосрочная программа мотивации персонала положительно влияет на мотивацию инициативных сотрудников, их вклад в реализацию проектов и на общую инновационную активность в компании. Компаниям следует предусмотреть понятные и прозрачные инструменты долгосрочной мотивации для широкого круга сотрудников, инициирующих и участвующих в реализации инновационных проектов.

Кейс

Например, в ПАО «Ростелеком» действует программа долгосрочной мотивации, согласно которой компания участвует в софинансировании покупки сотрудниками акций компании. Любой сотрудник может стать участником программы, направив часть своего переменного вознаграждения на покупку ценных бумаг компании. Взамен участник приобретает право на дополнительное вознаграждение акциями компании в зависимости от занимаемой должности, размера инвестированных средств, а также индивидуальных и корпоративных результатов работы.

86. Manso G., Motivating Innovation (2010)

3.4. Адаптация КПЭ для инновационной деятельности

- **Каскадирование инновационных КПЭ**

Для развития инновационной деятельности важно каскадировать КПЭ на все уровни иерархии и подразделения, в том числе на бизнес и поддерживающие. Это позволит вовлечь в инновационную деятельность все функциональные подразделения и устранить потенциальные барьеры из-за отсутствия у них мотивации и заинтересованности.

Кейс

Так, согласно «Методическим указаниям по разработке и корректировке программ инновационного развития акционерных обществ с государственным участием, государственных корпораций, государственных компаний и федеральных государственных унитарных предприятий», КПЭ организации с государственным участием распространяются на все ее подразделения, дочерние и зависимые общества, от которых зависит их достижение.

- **Связь инновационных и операционных КПЭ**

При развитии инновационной активности важно не допустить конфликта инновационных и операционных КПЭ у сотрудников. Инновационные КПЭ сотрудников должны не только не противоречить операционным, но и дополнять их. Система мотивации инновационной деятельности должна быть синхронизирована с основной системой мотивации компании, устраняя возможные противоречия инновационных и операционных задач и КПЭ. Наиболее оптимальным вариантом будет установка операционных КПЭ, которые стимулируют сотрудников к инновациям. Таким образом, компания решает сразу два вопроса: отсутствие противоречия между операционной и инновационной деятельностью, а также стимулирование использования сотрудниками оптимальных решений, которые способствуют достижению основных целей компании.

Кейс

В ПАО «Сбербанк» система мотивации операционных подразделений выстроена таким образом, что инновации становятся необходимым средством повышения эффективности и достижения требуемых операционных показателей. Это формирует значительный проактивный спрос на новые решения и технологии внутри компании.

Кейс

В своей инновационной деятельности в широком смысле, тесно связанной с цифровизацией ФГУП «Почта России» задает ряд различных показателей, как количественных, так и качественных, процессных, тем не менее взаимосвязанных и нацеленных на реализацию ключевых целей предприятия. В число показателей инновационного периметра входят, например, продолжительность циклов продуктовой разработки, количество стартапов, прошедших акселерацию, доля цифровой выручки в общем портфеле и т.д.

Таким образом, развитие системы мотивации компании сопряжено с формированием в корпорации базовых принципов: формирование положительного характера системы мотивации, смещение фокуса мотивации в сторону долгосрочных инструментов, системное донесение финансовой мотивации до всех участников инновационного процесса и формирование соответствующих КПЭ по инновациям. В разделах 4 и 5 рассмотрены инструменты нефинансового и финансового стимулирования, которые позволяют адаптировать традиционную систему мотивации под работу с креативными сотрудниками и внешними участниками, занимающимися инновациями.

4.

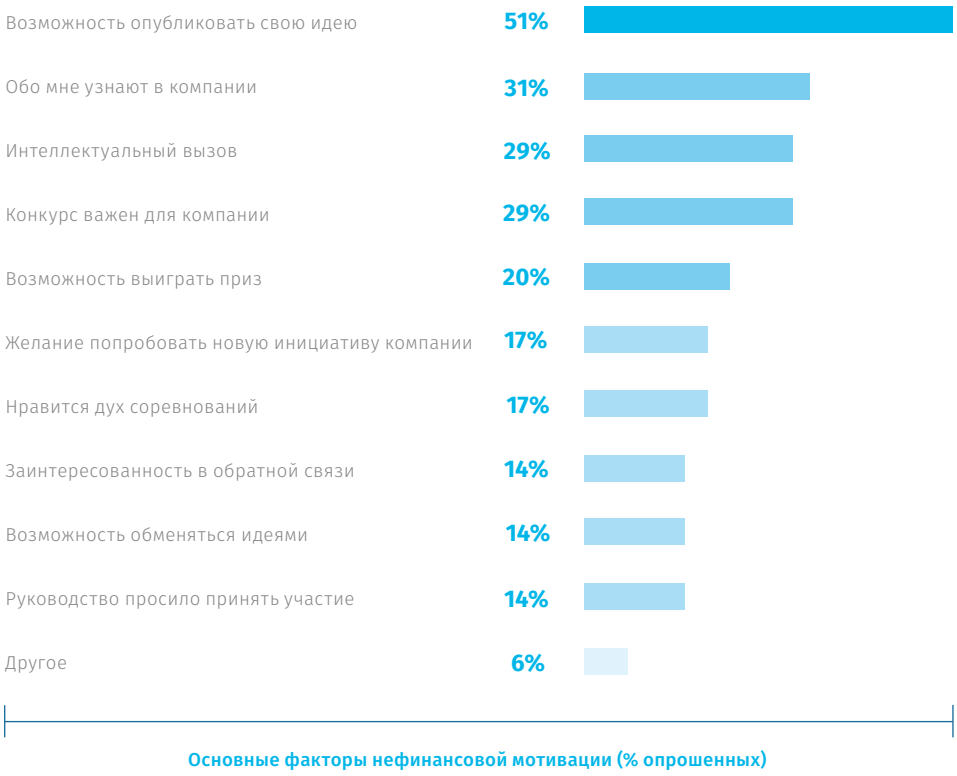
Роль нефинансовой мотивации в системе мотивации инновационной деятельности

В разделе 3 уделено большое внимание важности и основным принципам финансового стимулирования сотрудников инновационной деятельности, однако стоит учитывать, что финансовая мотивация не всегда является определяющим или основным фактором. Со временем и ростом уровня развития инновационной зрелости компании нефинансовая мотивация становится все более эффективным инструментом мотивации участников инновационной деятельности. Для высокооплачиваемых и креативных сотрудников элементы нефинансовой мотивации будут наиболее эффективным инструментом стимулирования. Исследование Deloitte[87] показывает, что сотрудникам недостаточно финансового вознаграждения:

- по мере развития компании и повышения уровня оплаты труда элементы нефинансовой мотивации становятся наиболее эффективным инструментом как в части мотивирования персонала, так и его привлечения и удержания;
- для высокооплачиваемых и креативных сотрудников элементы нефинансовой мотивации будут наиболее эффективным инструментом стимулирования.

Для компаний целевого уровня зрелости долгосрочные инструменты нефинансовой мотивации являются частью корпоративной культуры компании.

Результаты исследования Deloitte



87. Deloitte, Nothing For Money (2016)

Кейс

В S7 Tech Lab делается упор на сочетание финансовой и нефинансовой мотивации. Нефинансовая мотивация является важным фактором инновационной деятельности. Сотрудники компании отмечают, что зачастую лучшей мотивацией является идея самого проекта, возможность участвовать в разработке и внедрении хорошего инновационного решения. Признание во многих случаях важнее и эффективнее, чем финансовая мотивация (при достижении определенного уровня зарплат). Помимо признания, успешная реализация проекта влияет на квартальный и годовой бонус, оценку руководством, возможность участия от лица компании во внешних мероприятиях и конференциях, более частых поездках на тренинги, получение подарочных сертификатов, авиабилетов S7 и других элементов мотивации.

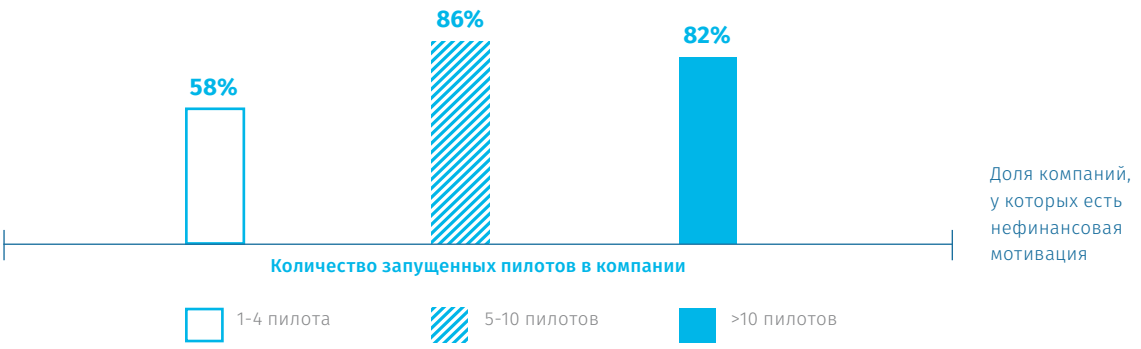
Учитывая созидательный характер инновационной деятельности, а также необходимость привлечения лучших специалистов по направлениям в своих областях компетенций, важную роль играет заинтересованность и причастность сотрудников. При этом при достижении определенного уровня дохода сотрудниками финансовые инструменты мотивации начинают терять свою эффективность и несут краткосрочный характер. Для поддержания интереса и стремления сотрудников к долгосрочным инновационным проектам компании должны использовать инструменты нефинансовой мотивации.

Кейс

Компания Сбербанк формирует индивидуальные траектории развития и продвижения сотрудников внутри компании на основе собираемых данных, портфолио компетенций и опыта реализованных проектов. Такой подход позволяет отслеживать успешных сотрудников и планировать их дальнейшее карьерное развитие на всех этапах работы с инновациями. Это является существенным фактором развития инновационной корпоративной культуры и нефинансовой мотивации персонала, поскольку сотрудники видят возможности для карьерного роста внутри компании на основе их персональных достижений.

Инструменты нефинансовой мотивации могут способствовать не только мотивации сотрудников, но и привлечению новых идей и решений от внешних участников инноваций. У компаний целевого уровня зрелости инструменты нефинансовой мотивации становятся частью инновационной корпоративной культуры компании[88].

По результатам исследования[89], помимо создания эффекта поддержания заинтересованности и причастности, нефинансовая мотивация имеет высокую важность для стимулирования инновационной деятельности в организации в целом: компании, которые демонстрируют успех в инновациях и чаще запускают пилотные проекты, в 1,5 раза чаще применяют в своей деятельности инструменты нефинансовой мотивации.



88. BCG, Bringing Outside Innovation Inside (2017)
89. Исследование корпораций, проведенное при подготовке документа

На сегодняшний день в инновационных компаниях применяется большое количество самых разных инструментов нефинансовой мотивации инноваций. Если раньше компании ограничивались достаточно формальными инструментами, то сейчас лидеры инноваций стараются максимально повысить уровень удовлетворенности и комфорта сотрудников на работе с целью повысить время работников, проводимое за работой. При этом компаниям особенно важно не навязывать формы нефинансовой мотивации, а поддерживать запросы сотрудников, определяя наиболее подходящий набор и наиболее приемлемую форму нематериальной мотивации в зависимости от характера бизнеса, подхода к управлению и корпоративной культуры. При этом нефинансовая мотивация инновационной деятельности должна находить реальный отклик у сотрудников, а не существовать «для галочки».

Кейс

Компания ООО «Яндекс» сделала офис, максимально нацеленный на комфорт сотрудников: можно заказать необходимые вещи для офиса и комнатные растения, в офисе находится корпоративная библиотека, спортивный зал и зал для йоги, есть возможность обучаться языкам и игре на музыкальных инструментах. «Яндекс» выделяет фиксированную сумму в месяц на питание сотрудника. Также в компании отсутствует деловой дресс-код, а для разработчиков внедрены гибкие часы работы – часто они приходят в офис вечером.[90]

Нефинансовая мотивация инновационной деятельности может находить отклик как в компаниях с неформальной корпоративной культурой, так и в структурах с консервативным подходом.

Например, для компаний с развитой неформальной обстановкой подходит йога в офисе (например, в PepsiCo Russia) или возможность работы из дома, а для консервативных компаний – постоянный доступ к лабораторному оборудованию, возможность заказа такси при переработках за счет компании, обязательные дополнительные выходные за счет компании после завершения сложного этапа проекта, связанного с необходимостью больших переработок.

Кейс

Для поддержания культуры французской компании в российском офисе, компания BlaBlaCar осуществляет поставки французского вина в офис. Также у сотрудников есть возможность перейти на режим работы из «домашнего офиса», при этом компания оплачивает связанные с этим расходы: кресло, компьютер, канцелярию и связь.

Среди большого количества инструментов нефинансовой мотивации сотрудников компании могут использовать:

- организацию программ обучения, обмена, визитов в технологические центры;
- включение в кадровый резерв, индивидуальный подход к формированию карьерного атласа и плана карьерного развития, горизонтальная ротация персонала, создание понятных карт развития и возможностей каждого работника;
- предоставление ресурсов на проработку инновационных тем и проектов;
- предоставление возможности создания нового бизнеса в рамках программ внутреннего предпринимательства;
- предоставление дополнительных выходных за успехи в инновационной деятельности;
- предоставление повышенных полномочий в рамках инновационных проектов,

90. Соколова А., Как работают в «Яндексе» (2015)

включение работников в цепочки принятия решений;

- продвижение достижений сотрудников на внешних конференциях и в целом на рынке;
- возможность удаленной работы с компенсацией затрат на домашний офис;
- обеспечение комфортных условий в офисе, удобная локация и престижность офисного центра;
- фокус на создании бренда инновационной корпорации;
- создание условий высокой мобильности среди команд (пример Valve ниже);
- партнерские программы с коммерческими корпоративными сервисами для использования сотрудниками (Uber, Gett, Starbucks);
- и др.

Кейс

В компании Valve сотрудникам предоставляется возможность самим выбирать, над каким проектом работать, включая возможность запустить новый проект. Компания предоставляет им свободу в принятии решения о том, что на их взгляд является наиболее важным для компании и клиента, и выбирать направление работы в соответствии с данным решением.[91]

Инструменты нефинансовой мотивации важно использовать и при работе с внешними участниками инноваций (перечень внешних участников инноваций **см. в разделе 5** текущей главы):

- доступ к инфраструктуре компании (клиентами, ИТ-инфраструктуре, пилотным площадкам, песочнице и т.п.);
- обеспечение и поддержка акселерации, экспертная поддержка стартапов;
- участие компаний в деятельности профессиональных сообществ;
- создание технологических партнерств;
- совместное участие в конференциях и публичных мероприятиях;
- доступ к компетенциям корпорации;
- бренд корпорации;
- и др.

Таким образом, наличие должных инструментов нематериального стимулирования участников инновационной деятельности является важным элементом формирования системы мотивации и развития инновационной деятельности в корпорации, а также отражает высокий уровень инновационной зрелости компании. Развитые механизмы нефинансовой мотивации способствуют привлечению и удержанию талантливых специалистов, снятию барьеров для поиска новых идей и решений, стимулируют и мотивируют работников заниматься инновациями, подчеркивают их причастность к общему делу. По мере развития уровня инновационной деятельности компании повышается значимость инструментов нефинансовой мотивации.

91. Percival, D., Welcome to Flatland: Valve's Unique Culture (2017)

5. Участники инноваций и инструменты финансовой мотивации

В целях развития инновационной деятельности компании и активного взаимодействия с внешней средой важно выстраивать систему мотивации как для внутренних, так и для внешних участников инноваций. Далее будут представлены примеры выстраивания финансовой мотивации стейкхолдеров инновационной деятельности. Для удобства участники инноваций разделены на несколько групп в зависимости от их функционала и роли в инновационной деятельности организации.

Внутренние участники инноваций:

1. Топ-менеджмент (включая руководителей ДЗО).

2. Средний менеджмент:

- кураторы и руководители рабочих групп;
- поддерживающие подразделения:
- дочерние и зависимые общества (в т.ч. заказчики инноваций).

3. Внутренние подразделения НИОКР и технологические подразделения, занимающиеся новыми технологиями.

4. Центры инноваций.

5. Инициаторы идей, члены проектных межфункциональных групп и линейные сотрудники, занимающиеся внутренними инновациями.

6. Линейные сотрудники компании и аффилированные структуры, вовлеченные в работу со стартапами.

Внешние участники инноваций:

7. Стартапы и небольшие технологические компании.

8. Поставщики технологий и подрядчики.

9. Стратегические партнеры и игроки в смежном бизнесе.

10. Внешние клиенты компании.

11. Научные институты и ВУЗы.

12. Институты развития, эксперты и профессиональные сообщества.

При этом исследование показывает[92], что для разных групп участников должны использоваться различные инструменты мотивации в зависимости от уровня ответственности и вовлеченности в процесс разработки и внедрения инноваций.

92. Manso G., Motivating Innovation (2010)

5.1. Внутренние участники инноваций и финансовые инструменты мотивации

Группа участников	Годовое премирование	Долгосрочное премирование	Опционы, доля в капитале	Фантомные опционы
Топ-менеджмент (включая руководителей ДЗО)	▨	■	■	■
Кураторы и руководители рабочих групп	▨	■	■	■
Поддерживающие подразделения	■			
ДЗО	■	■		
Внутренние подразделения НИОКР и технологические подразделения	▨	■		
Центры инноваций	▨	■	■	■
Инициаторы идей, члены проектных межфункциональных групп и линейные сотрудники	■	■	■	■
Линейные сотрудники компании и аффилированные структуры, вовлеченные в работу со стартапами	■	■	■	■

Применение финансовых инструментов мотивации для внутренних участников инноваций

Следует отметить, что хотя годовое премирование может являться мотивирующим фактором для ведения инновационной деятельности на **начальном** уровне, для достижения долгосрочных задач устойчивого развития компании необходимо мотивировать отдельные группы стейкхолдеров, наиболее задействованных в разработке и принятии решений (топ-менеджмент, кураторы, подразделения НИОКР, центры инноваций), более долгосрочными инструментами в привязке к результатам инновационных проектов.

5.1.1. Топ-менеджмент (включая руководителей ДЗО)

Высший менеджмент является основным драйвером внедрения инноваций для начального уровня зрелости.

Вовлеченность и мотивация руководства организации в инновационную активность актуальна, поскольку именно от высшего менеджмента зависит принятие ключевых решений, связанных с инновациями. Сбалансированные инструменты мотивации топ-менеджмента позволяют сформировать интерес к инновациям в рамках долгосрочного развития компании и расставить приоритеты между краткосрочными выгодами и долгосрочным развитием компании.

Для мотивации высшего руководства рекомендуется использовать следующие инструменты (по степени сложности инструментов):

- **долгосрочное премирование** по результатам успешного завершения инновационных проектов с привязкой к результатам внедрения (применимо на всех уровнях зрелости). Такой подход будет учитывать долгосрочный характер инновационных проектов. Размер вознаграждения рекомендуется привязать к эффекту, полученному от внедрения проектов. При этом важно исключить любые конфликты операционного и инновационного КПЭ.

Кейс

Например, можно использовать 3-х летний цикл премирования по результатам выполнения КПЭ каждого 3-х летнего цикла проекта. Размер премии рассчитывается и выплачивается пропорционально росту прибыли от внедрения инновационной инициативы.

- **Вознаграждение акциями, долями в капитале компании или опционами.** Инструмент охватывает все показатели, влияющие на рост стоимости компании, в т.ч. эффективность инновационной деятельности, и предполагает передачу доли в капитале или акций компании либо предоставление права на покупку доли по цене с дисконтом по отношению к рыночной стоимости. Такой инструмент рекомендуется применять в качестве долгосрочного механизма стимулирования с длительным периодом перехода прав собственности (5-10 лет). С учетом сложности внедрения инструмента он рекомендуется для компаний продвинутого и целевого уровня зрелости.

Кейс

Alibaba Group использует опционы для долгосрочной мотивации высшего менеджмента. Возможность реализовать опцион дается сотруднику через год после его получения, при этом каждый опцион делится на 4 части с возможностью реализовать 25% опциона раз в год (то есть один опцион растягивается на 4 года). Далее количество опционов у сотрудника растет, так как ему выдаются новые опционы ежегодно. Как следствие, сотрудник замотивирован не только на улучшение финансового состояния компании, но и в меньшей степени заинтересован уйти, поскольку у него всегда остается часть нереализованного опциона компании.

- **Использование фантомных опционов.** Применение фантомных опционов, в отличие от обычных, ограничивается только выплатой денежной компенсации обладателям. Расчет компенсации привязан к росту капитализации компании в долгосрочной перспективе. Фантомные опционы рекомендуется использовать в качестве долгосрочного инструмента мотивации. С учетом сложности внедрения инструмента он рекомендуется для компаний продвинутого и целевого уровня зрелости.

Кейс

Американская компания 3M использует различные варианты долгосрочной мотивации высшего менеджмента: опционы на получение акций по результатам достижения определенных результатов, право на получение вознаграждения, пропорционального приросту курсовой стоимости акций, вознаграждение акциями с ограниченным правом распоряжения. Для сотрудников, проработавших в компании более 2-х месяцев, предусмотрен план покупки акций: сотрудник может потратить от 3 до 10 % месячной зарплаты на приобретение акций компании 3M со скидкой 15% от рыночной стоимости.[93]

93. Информация с сайта компании 3M; 3M, Human Resources (2014)

5.1.2. Средний менеджмент

В то время как топ-менеджмент вовлечен в решение стратегических и крупных задач, средний менеджмент, являясь промежуточным звеном между руководством и линейными работниками и понимая насущные проблемы на местах, занят непосредственно решением операционных и текущих проблем и поэтому может и должен служить основным инициатором и драйвером большего количества инноваций в компании. При отсутствии правильно расставленных приоритетов средний менеджмент будет отдавать приоритет текущим и операционным задачам. **На продвинутом и целевом уровнях зрелости** средний менеджмент, как более многочисленная категория менеджмента, должен стать основным драйвером инноваций.

Можно выделить 3 подгруппы участников инноваций, относящихся к среднему менеджменту:

- кураторы и руководители рабочих групп,
- менеджеры поддерживающих подразделений,
- менеджеры ДЗО.

Кураторы и руководители рабочих групп

Руководители рабочих групп непосредственно отвечают за реализацию инновационных проектов в компании и существенно влияют на ход их реализации. Для мотивации кураторов и руководителей рабочих групп рекомендуется использовать следующие инструменты:

- долгосрочное премирование по аналогии с инструментом для высшего менеджмента (применимо на всех уровнях зрелости);
- вознаграждение долей в капитале или опционами, применение фантомных опционов по аналогии с программой для топ-менеджмента (применимо для продвинутого и целевого уровня зрелости).

Кейс

Компания 3M[94] использует годовой бонусный план для среднего менеджмента – сотрудников, ответственных за прямое развитие и рост бизнеса. Бонусный план способствует привлечению и удержанию талантливых и креативных сотрудников внутри компании. Размер выплат напрямую связан с эффективностью деятельности работника.

Менеджеры поддерживающих подразделений

В перечень поддерживающих подразделений входят юридическая служба, бухгалтерия, служба безопасности, служба по экономике и финансам, административный персонал и т.п. Поддерживающие подразделения оказывают поддержку инновационной деятельности как на стадиях проработки и согласования идеи, так и на стадиях пилотирования и внедрения проекта (**см. главу 2**). Правильная мотивация поддерживающих подразделений позволяет расставить приоритеты и устранить потенциальные барьеры, связанные с отсутствием заинтересованности поддерживающих подразделений в инновационной деятельности.

Для мотивации среднего менеджмента в поиске идей и более активном взаимодействии с инновационными подразделениями компании рекомендуется использовать премирование по результатам вклада сотрудников в реализацию инновационных проектов (применимо на всех уровнях зрелости). Целесообразно формировать на основе оценки «удовлетворенности» руководителей проектных команд (непосредственных пользователей услуг поддерживающих подразделений) качеством оказанной поддержки в процессе работы над инновациями.

Кейс

Например, получение премии 10% от годовой зарплаты при условии получения средней оценки удовлетворенности внутренних клиентов качеством оказанной поддержки выше «4» (по 5-бальной шкале).

94. Информация с сайта компании 3M; 3M, Human Resources (2014)

Менеджмент дочерних и зависимых обществ

ДЗО, обладая компетенциям и знаниями, могут и должны быть как генераторами инновационных идей, так и активными участниками проектных команд. Они в числе прочих формируют внутренний спрос на инновации, а при целевом уровне зрелости выступают основными драйверами инноваций. Для мотивации ДЗО рекомендуется:

- использовать долгосрочное премирование по аналогии с инструментом для топ-менеджмента (применимо на всех уровнях зрелости);
- включить в операционные КПЭ задачи по повышению эффективности текущего бизнеса / текущих процессов. Такой подход подтолкнет ДЗО держать фокус на непрерывном повышении эффективности во взаимосвязи с основным операционным КПЭ, а также мотивирует на поиск идей совместно с центрами инноваций (применимо на всех уровнях зрелости).

Кейс

В АО «Трансмашхолдинг» мотивация функциональных подразделений внедрять новые технологии и решения формируется через операционный КПЭ подразделений, в частности, снижение общезаводских расходов и себестоимости продукции (допустимый плановый рост расходов закладывается ниже уровня инфляции). КПЭ постоянно калибруются с учетом достигнутых результатов и проводимой модернизации предприятия. Эффект не учитывается в расчете премии ДЗО, если экономия была достигнута за счет модернизации по инициативе головной компании. Если экономия получена за счет действий ДЗО, то часть дополнительной экономии ДЗО аллокируется на дополнительную премию сотрудников ДЗО. Таким образом, все функциональные подразделения заинтересованы в инициации новых проектов и повышении эффективности производства.

5.1.3. Внутренние подразделения НИОКР и технологические подразделения, занимающиеся разработкой новых технологий

В соответствии с рекомендациями по выстраиванию организационной модели управления инновациями (**см. главу 2 раздел 3.2**) роль внутренних подразделений НИОКР на целевом уровне зрелости ограничена научно-исследовательской поддержкой по заказу центра инноваций или ответственного подразделения, а также разработкой собственных решений / продуктов ранней стадии зрелости. При этом блоки НИОКР не занимаются непосредственной реализацией инновационных проектов и вовлечены в процесс в качестве профильных экспертов. Поэтому во избежание риска получения разработок, которые в конечном итоге не будут востребованы, программа мотивации для подразделений НИОКР должна быть направлена на повышение качества взаимодействия с центром инноваций или подразделением, ответственным за реализацию инноваций. Для мотивации внутренних подразделений НИОКР следует использовать долгосрочное премирование участников инноваций (применимо на всех уровнях зрелости).

5.1.4. Центры инноваций

Центрам инноваций отводится центральная роль в развитии инновационной деятельности в организации. Поэтому им рекомендуется использовать комплекс инструментов средне- и долгосрочной мотивации:

- существенную часть компенсации для сотрудников привязывать к результатам внедрения проектов и к эффекту от внедрения инновационных идей в рамках долгосрочного премирования (применимо на всех уровнях зрелости);

- меньшую часть компенсации устанавливать в рамках годового премирования по результатам выполнения заданных КПЭ с постановкой задач и КПЭ на год. Механизм среднесрочной мотивации позволяет структурировать работу сотрудников центров инноваций – непосредственных участников инноваций (применимо на всех уровнях зрелости);
- использовать опционную программу или механизм фантомных опционов по аналогии с программой для топ-менеджмента (применимо на продвинутом и целевом уровнях зрелости).

5.1.5. Инициаторы идей, члены проектных межфункциональных групп и линейные сотрудники, занимающиеся внутренними инновациями

Данная группа сотрудников непосредственно вовлечена в проработку и реализацию инновационных проектов и напрямую влияет на результат. Линейные сотрудники хорошо понимают проблемы компании, связанные с их основной деятельностью, и поэтому могут формировать внутренний спрос на инновации. Однако при отсутствии отлаженных инновационных процессов, позволяющих балансировать между операционными задачами и инновациями, и при неправильных инструментах мотивации, данная группа может являться барьером на пути внедрения инноваций. Для мотивации представителей данной группы рекомендуется использовать следующие инструменты:

- система долгосрочного премирования за результаты проектов по аналогии с программой для высшего менеджмента (применимо на всех уровнях зрелости);
- система единовременного премирования инициаторов идей (применимо на всех уровнях зрелости, но особенно актуально на начальном уровне).

Кейс

Компания ММК использует мобильное приложение «Эволюция» для организации сбора идей по рационализаторству. За четыре года через приложение поступило более 20 тыс. заявок. За каждое предложение по рационализации сотрудник получает 1 150 руб., а также от 2 до 10% от полученного экономического эффекта. В среднем за хорошее предложение по рационализации сотрудник получает 20-30% годовой заработной платы;

- опционная программа или механизм фантомных опционов в отношении сотрудников, задействованных в новых направлениях бизнеса или стартапах, реализованных через программы внутреннего предпринимательства. Такая программа используется в продвинутых и зрелых компаниях и позволяет инициаторам новых идей (любым сотрудникам компании) по результатам конкурсного отбора идей проработать и довести идею до реализации, создавая таким образом новое направление бизнеса внутри компании. Подробнее о программе внутреннего предпринимательства **см. главу 2 раздел 5.2.**

Кейс

Компания «Яндекс» использует долгосрочные программы финансовой мотивации для программ внутреннего предпринимательства. Система внутреннего предпринимательства работает следующим образом:

- сотрудник компании (или внешний участник инноваций) придумывает идею, собирает команду и разрабатывает прототип;
- далее идея проходит комитет по экспериментам и в случае одобрения сотруднику выделяется команда, бюджет и ресурсная поддержка для дальнейшего развития идеи на 2 года;
- в течение 2-х лет команда развивает свой стартап и периодически отчитывается перед комитетом о своих достижениях;
- по итогам проекта стартап либо закрывают, либо используют как сервис для уже существующего бизнеса, либо из него вырастает новый бизнес.

Система мотивации устроена таким образом, что все сервисы и бизнесы работают на благо всего «Яндекс». Это достигается в том числе с помощью долгосрочной мотивации: сотрудник компании получает виртуальные акции как всей компании, так и нового инновационного бизнеса. Для полной реализации долгосрочной программы мотивации необходимо не менее 6,5 лет.[95]

5.1.6. Линейные сотрудники компании и аффилированные структуры, вовлеченные в работу со стартапами

Внешние инновации представляют один из важных инструментов развития инновационной деятельности в корпорации. Сотрудники компании и аффилированных структур, вовлеченные в работу со стартапами, являются важным элементом инновационного процесса для компаний, активно работающих с внешними инструментами инноваций. В зависимости от формы взаимодействия со стартапами рекомендуется применять разные инструменты мотивации.

Корпоративный венчурный фонд (КВФ)

Согласно опросу, среди более 150 зарубежных КВФ[96] корпорациям рекомендуется использовать для сотрудников КВФ одновременно несколько финансовых инструментов мотивации для достижения баланса между интересами компании и сотрудников фонда:

- ежегодное годовое премирование (в т.ч. премирование с увязкой к проценту от прибыли КВФ);
- применение опционной программы (в КВФ или в головной компании);
- применение механизма фантомных опционов.

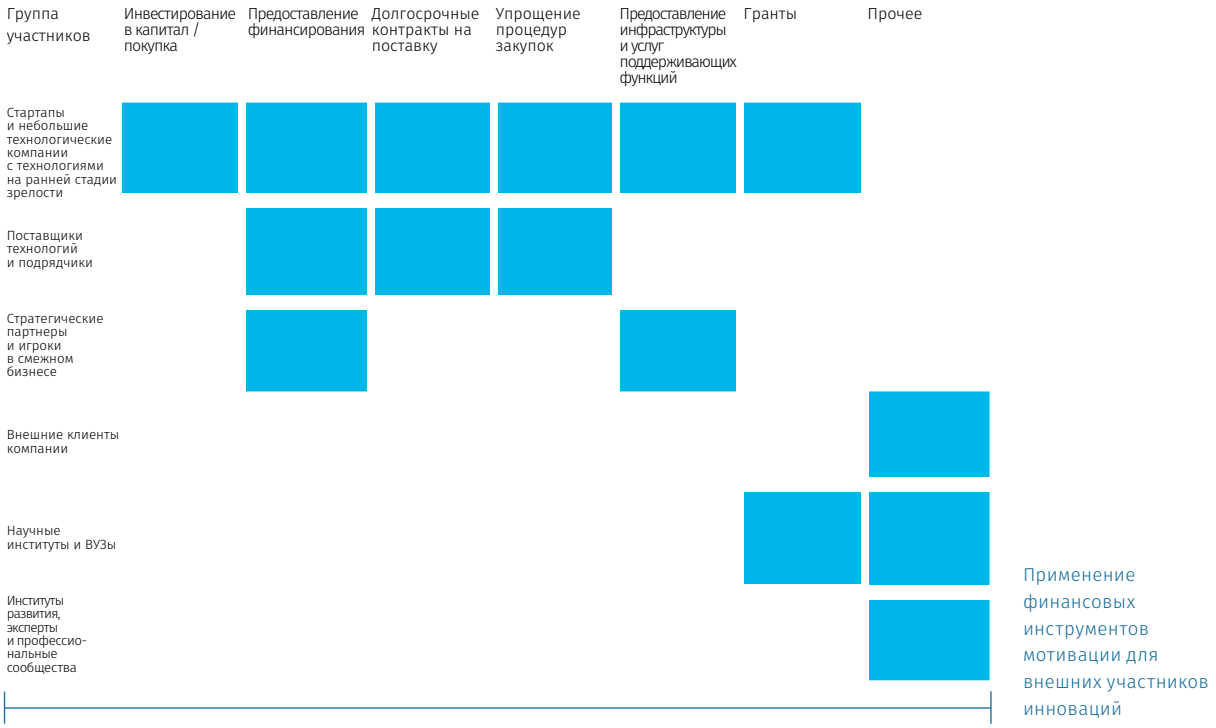
Акселератор и инкубатор

Сотрудников, работающих со стартапами через акселератор и инкубатор, рекомендуется мотивировать с использованием следующих инструментов:

- ежегодное премирование сотрудников за количество стартапов, успешно прошедших через акселератор, премирование, привязанное к положительным результатам от реализации проектов акселератора;
- долгосрочное премирование по результатам пилотирования решений стартапов на предприятиях и в подразделениях компании.

95. Баулин, А., Яндекс.Эксперименты. Как поисковик превратился в экосистему и что это такое (2018)
96. Thelander – CVI2, CVC Compensation Survey (2015)

5.2. Внешние участники инноваций и финансовые инструменты мотивации



5.2.1. Стартапы и небольшие технологические компании с технологиями на ранней стадии зрелости

Участие стартапов в инновационной деятельности корпорации позволяет компаниям вовлекать в корпоративные инновации перспективные молодые коллективы и получать доступ к новым технологиям на начальных этапах их разработки. Системная и взаимовыгодная работа со стартапами не только привносит в компанию новые идеи, но и формирует новую корпоративную культуру компаний, делая ее гибкой и открытой к новым идеям. Работая со стартапами, корпорации:

- формируют вокруг себя инновационную экосистему;
- повышают свою технологическую компетентность и привлекательность в деловой инновационной среде;
- совершенствуют инструменты работы с внешними инновациями;
- улучшают свой имидж на рынке;
- повышают свою привлекательность для партнеров, контрагентов, поставщиков и прочих внешних участников инноваций.

Для стимулирования инновационный деятельности и развития инновационной экосистемы в организации корпорациям рекомендуется уделять должное внимание развитию взаимовыгодных отношений со стартапами. Инструменты взаимодействия со стартапами детально описаны **в главе 2 разделе 5.1.**

Кейс

В АО «Трансмашхолдинг» взаимодействие с внешними стартапами предполагает либо выполнение работ или вхождение в капитал компании (с долей более 50%). В случае вхождения в капитал компания не осуществляет полной интеграции стартапа в бизнес компании, а сохраняет его частичную автономность для обеспечения дальнейшего развития. Все приобретаемые компании должны обеспечивать не только развитие основного бизнеса, но и рост развитие других направлений деятельности (пример – Clover Group).

5.2.2. Поставщики технологий и подрядчики

Бизнес крупных компаний зачастую зависит от своих технологических партнеров и подрядчиков, в том числе в части применения новых технологий и инноваций. В этом контексте такие партнеры являются не только поставщиками инноваций, но и техническими консультантами своих потребителей. Разработки и идеи поставщиков и подрядчиков могут быть как комплементарны текущему бизнесу организации, так и быть связаны вертикальной цепочкой создания стоимости продукта или услуги. Вовлечение таких партнеров в инновационную экосистему корпорации может положительно влиять на производственно-сбытовую цепочку компании (например, снижать затраты или повышать эффективность производства) и стимулировать развитие инновационной активности в организации в целом.

Многие российские и международные компании задействуют своих поставщиков в разработке новых продуктов и идей. Компании предлагают заключить контракт и оплатить технологию в обмен на права интеллектуальной собственности. В случае, если поставщик отказывается от контракта, юридический отдел компании предлагает альтернативное соглашение.

5.2.3. Стратегические партнеры и игроки в смежном бизнесе

Инновационную активность в корпорации можно также развивать в сотрудничестве с другими игроками (как из отрасли деятельности самой корпорации, так и с игроками из смежной индустрии или поставщиками). Такой вид кооперации позволяет использовать компетенции и ресурсы партнеров для разработки и реализации новых идей для роста, а также дает возможность реализовывать идеи в смежных бизнесах.

Кейс

Примером мотивации крупной корпорации своего партнера является совместный бизнес Сбербанка и Яндекса – создание маркетплейса «Беру». Сбербанк выкупил дополнительную эмиссию акций «Яндекс.Маркета» за 30 млрд руб.[97]

5.2.4. Внешние клиенты компании

Альтернативным и важным инструментом для успешного внедрения инноваций служат потребители. Компании, активно вовлекающие своих клиентов в тестирование новых и усовершенствование существующих продуктов и услуг, получают дополнительный источник идей для своего развития от непосредственного потребителя.

Кейс

Одной из целей Корпоративного университета Сбербанка является развитие экосистемы банка. На сегодняшний день доля внешних клиентов среди обучаемых составляет 10%, при этом запланированная доля - 25%. Распространение программ обучения Сбербанка на партнеров банка создает дополнительную ценность для клиентов компании, повышает их лояльность к банку, а также улучшает PR и GR позиционирование Сбербанка.

5.2.5. Научные институты и ВУЗы

Для поиска и разработки инновационных продуктов ряд компаний организует системную работу с академической средой. Сотрудничество с научными институтами и ВУЗами позволяет компаниям:

97. Ищенко Н., «Яндекс» и Сбербанк запустили маркетплейс «Беру» в полноценном режиме (2018)

- получать из академической среды новые идеи и адаптировать их под потребности бизнеса;
- проводить совместно с институтами и ВУЗами совместные исследования;
- покупать технологии, патенты, лицензии;
- осуществлять поиск и привлечение талантливых кадров, которые могут быть лидерами или участниками внедрения инноваций.

Кейс

Компания Сбербанк видит работу с ВУЗами как базу для привлечения новых работников и развития общей культуры инноваций. Корпоративный университет разрабатывает обучающие курсы, некоторые из которых размещаются на Coursera, включаются в библиотеки и образовательные программы ВУЗов. Это позволяет усиливать бренд Сбербанка как работодателя, а также повышать квалификацию студентов – потенциальных сотрудников компании.

Кейс

Компания ОДК получила возможность управлять выделением государственных грантов на проведение прикладных научных исследований в области авиационного двигателестроения, тем самым мотивируя ВУЗы и научные институны разрабатывать продукты и решения для нужд бизнеса.

5.2.6. Институты развития, эксперты и профессиональные сообщества

Хотя взаимодействие со стартапами является одним из ключевых элементов развития инноваций в организации, ключевой проблемой сотрудничества корпораций со стартапами остается информационный разрыв. Стартапы не имеют достоверной информации, какие технологии нужны компаниям, какую выгоду компания может получить от применения технологии. Сотрудничество корпораций с институтами развития представляет собой приемлемую площадку для транслирования собственных приоритетов и позволяет ориентировать работу стартапов на ранних стадиях развития технологий на нужды компании. В этом контексте институты развития полезны потому, что:

- могут быть использованы для поиска стартапов и акселерации;
- могут осуществлять технологическую экспертизу продуктов, проектов и компаний;
- могут предоставлять финансовое плечо для венчурных инвестиций;
- могут быть использованы в качестве площадки для обмена опытом.

В свою очередь работа с экспертным и профессиональным сообществами является источником специальных знаний и компетенций, которые отсутствуют у корпорации, но могут быть ей полезны. Это может быть хорошим инструментом поиска новых идей и решений, развития компетенций в определенной области.

Таким образом, для разных групп участников инновационной деятельности применяются различные инструменты материального стимулирования. Важным аспектом инновационной деятельности является то, что в реализации инновационных проектов принимают участие внешние участники, к которым тоже рекомендуется применять инструменты мотивации. В целом инструменты мотивации отличаются по оказываемому эффекту и степени сложности их реализации. Однако в контексте инновационной деятельности все инструменты отличаются долгосрочным характером стимулирования, что обусловлено спецификой инновационных проектов: высоким уровнем неопределенности и риска, долгосрочностью реализации. Поэтому система финансовой мотивации при работе с инновациями требует адаптации под специфику инновационной деятельности. При разработке системы мотивации рекомендуется учитывать долгосрочный характер инновационных проектов, эффект от реализации проектов в размере вознаграждения, а также исключить возможные конфликты инновационной и операционной деятельности.

6. Выводы

В рамках текущей главы были рассмотрены основные принципы построения системы мотивации, а также приведены инструменты для развития системы финансовой и нефинансовой мотивации в зависимости от типа участников инновационного процесса. Однако те или иные инструменты для развития мотивации и стимулирования участников инноваций следует использовать в контексте имеющихся в компании обстоятельств, поскольку целесообразность применения инструментов зависит от индивидуальных особенностей корпорации.

Наличие сбалансированной системы финансовой и нефинансовой мотивации участников инновационной деятельности является важным, но вместе с тем сложным в реализации аспектом инновационной трансформации корпорации. Развитие системы материального и нематериального стимулирования тесно связано с изменениями в процессах и процедурах и с трансформацией корпоративной культуры корпорации. Для построения системы мотивации руководству рекомендуется сфокусироваться на следующих основных элементах:

- система мотивации должна иметь положительный характер и поощрять риск;
- система мотивации должна охватывать и поощрять всех участников инновационного процесса;
- вознаграждение должно быть соразмерно эффекту от внедрения инновационных идей;
- процедуры вознаграждения сотрудников должны быть прозрачны и понятны.

4 глава

Корпоративная культура

1. **Введение** . . . 155
   - 1.1. Как использовать главу. . . . 155
   - 1.2. Почему важно менять корпоративную культуру для инноваций . . . 155
   - 1.3. С чего начать. . . . 158
2. **Модель оценки инновационной зрелости: корпоративная культура** . . . 160
4. **Рекомендации по выстраиванию и развитию инновационной корпоративной культуры** . . . 161
   - 3.1. Лидерство и вовлечение сотрудников . . . 161
   - 3.2. Открытость к идеям . . . 163
   - 3.3. Культура экспериментов и восприятие риска инноваций. . . . 164
   - 3.4. Обучение и передача практик . . . 166
   - 3.5. Ориентация на клиента . . . 167
4. **Инструменты изменения корпоративной культуры** . . . 169
   - 4.1. Инструменты работы с внешней средой . . . 170
   - 4.2. Инструменты работы с внутренней средой . . . 175
5. **Выводы**. . . . 181

1. Введение

1.1. Как использовать главу

В **главе 4** объясняется, почему важно формировать инновационную корпоративную культуру и как она связана с развитием инновационной деятельности в компании.

В разделе 1 представлена взаимосвязь элементов корпоративной культуры со стратегией работы с инновациями, операционной моделью и системой мотивации участников инновационной деятельности. Кроме того, приведены базовые требования, необходимые для формирования положительной корпоративной культуры и основные возможные направления ее развития, на которые следует обратить внимание руководителю организации.

В разделе 2 представлена модель оценки инновационной зрелости компании. Используя модель, компания может самостоятельно оценить свой текущий уровень зрелости и определить, на что следует обратить внимание для развития инновационной корпоративной культуры и перехода на следующий уровень

В разделе 3 приведены рекомендации по развитию инновационной корпоративной культуры, основные из них:

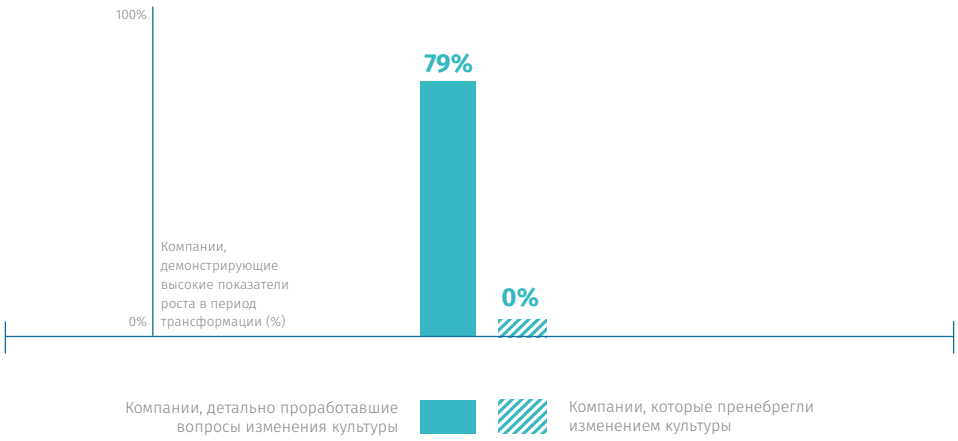
- необходимость транслирования инновационных ценностей и вовлечения сотрудников за счет лидерства первых лиц компании;
- открытость к новым идеям и направлениям;
- необходимость разделять неудачи инновационной и операционной деятельности;
- развитие механизмов работы с клиентом и внутренним заказчиком.

1.2. Почему важно менять корпоративную культуру для инноваций

Инновационная трансформация корпорации невозможна без изменения корпоративных ценностей организации. Культура организации является связующим звеном между составными элементами инновационной деятельности: стратегией управления инновациями, операционной моделью, системой материального и нематериального стимулирования участников инноваций и, декларируя ценности и нормы поведения, способствует изменению подхода к ведению текущей деятельности и снятию административных барьеров.Имея развитую существующую корпоративную культуру, необходимо развивать ее далее, ориентируя ее на важность инновационного развития. Консультанты BCG[98] проанализировали результаты трансформации 40 компаний и выяснили, что 80% компаний, сфокусированных на развитии корпоративной культуры, смогли обеспечить устойчивые показатели роста. В то же время ни одна из компаний без изменений корпоративной культуры не достигла похожих результатов.

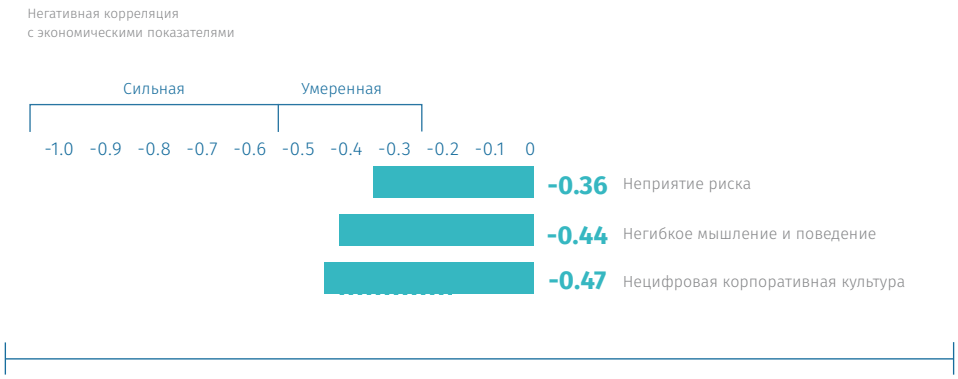
98. BCG , It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture (2018)

Результаты исследования BCG о необходимости изменения корпоративной культуры во время трансформации компании



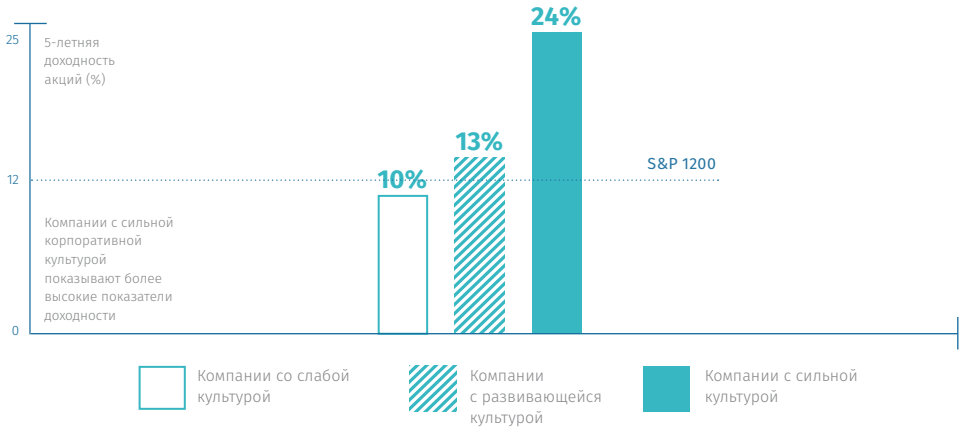
Расчеты McKinsey[99] подтверждают эти выводы: отсутствие должной корпоративной культуры напрямую и отрицательно влияет на экономические показатели компании.

Результаты исследования McKinsey о влиянии проблем в корпоративной культуре на экономические показатели компании



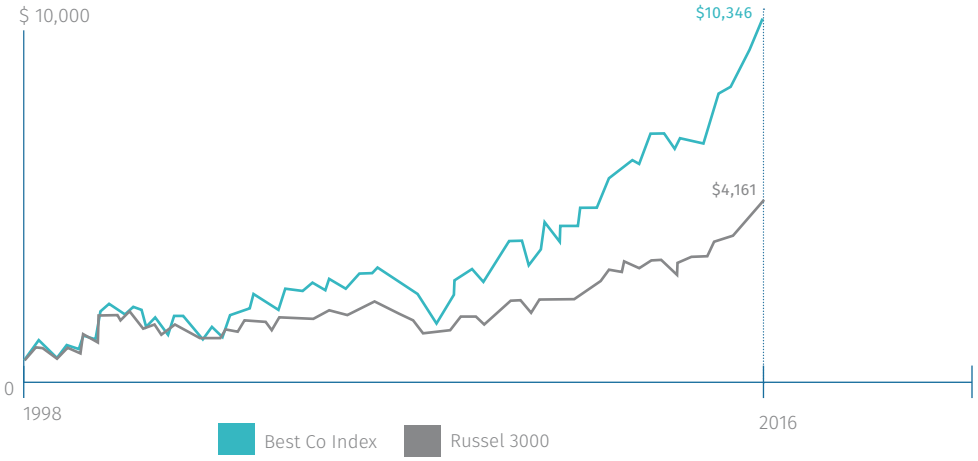
Взаимосвязь инновационной корпоративной культуры с экономическими успехами компании наблюдается также в динамике в средне- и долгосрочной перспективах. **В ходе проведенных расчетов консультанты BCG на примере 75 публичных компаний выявили, что доходность компаний на 5-летнем горизонте с сильной корпоративной культурой в два раза выше доходности индекса S&P 1200 и более чем в 2 раза выше результатов компаний со слабой корпоративной культурой.**

99. McKinsey, Culture for a digital age (2017)



Результаты исследования BCG о взаимосвязи корпоративной культуры и показателей доходности акций компании

Аналогичный вывод получен на горизонте 10 лет (в ходе того же исследования BCG) и 20 лет (по результатам сравнения компаний с развитой корпоративной культурой и индекса FTSE Russell)[100].



Динамика роста $1,000, проинвестированных в список «Fortune 100 лучших компаний для работы»

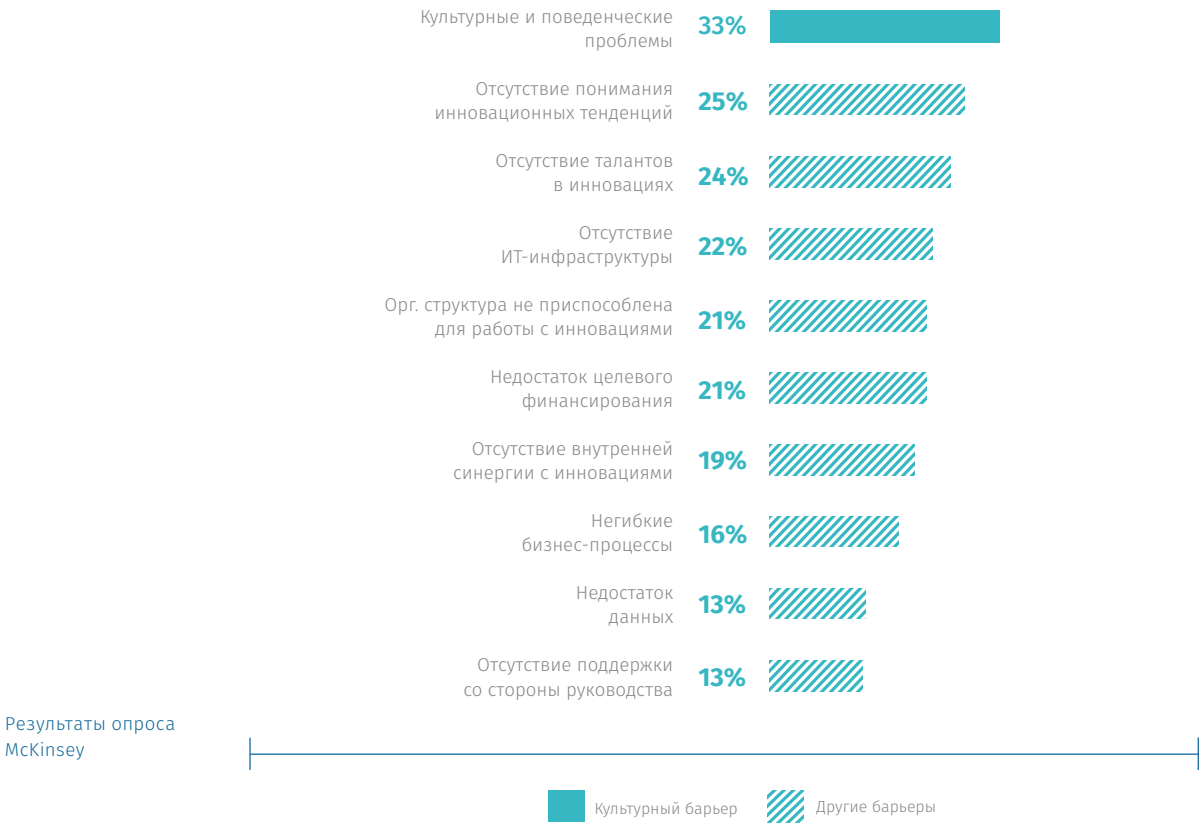
Однако несмотря на важность адаптации культуры ценностей под инновационную деятельность, в компаниях зачастую недостаточно развиты или отсутствуют вовсе инструменты корпоративной культуры инноваций и механизмы транслирования выработанных ценностей на сотрудников компании.

В ходе опроса McKinsey 2016[101] среди более 200 респондентов 33% выделили отсутствие должной корпоративной культуры в качестве главного сдерживающего фактора инновационной трансформации.

Руководители не придают должного внимания корпоративным ценностям, не транслируют их, подменяют инновационную культуру обычной корпоративной культурой.

Такая ситуация является барьером на пути к инновационному развитию компании.

100. Yoshumoto, C., Frauenheim, E., The Best Companies to Work For Are Beating the Market (2018)
101. McKinsey, Culture for a digital age (2017)



1.3. С чего начать

Формирование инновационной корпоративной культуры сопряжено с преобразованиями в стратегии работы с инновациями, изменениями в операционной модели работы с инновационными проектами и адаптацией в системе финансовой и нефинансовой мотивации участников инновационной деятельности – невозможно создать положительную корпоративную культуру, базируясь только на ценностях инновационного развития или применении соответствующих инструментов. Положительная корпоративная культура (в том числе инновационная) во многом зависит от других сфер деятельности компании. Для развития инновационной корпоративной культуры руководителю следует обратить особенное внимание на следующие элементы:

- постановка инновационных задач в стратегии и донесение их до сотрудников придает инновационной деятельности широкую огласку в организации, формирует конкретную и ясную для всех сотрудников повестку развития компании (**см. главу 1**).

Понятные цели формируют скоординированные программы для сбора и развития инновационных идей. Реализация таких программ стимулирует обмен мнениями, способствует творчеству, поощряет инициативность и ответственность. Внимание руководителя к инновациям служит важным мотивирующим фактором для широкой группы сотрудников и позволяет инновационной деятельности иметь больше возможностей для развития.

- В этом контексте особенно важна роль первого лица при вовлечении сотрудников в инновационную деятельность.

Руководитель корпорации играет ключевую роль при инновационной трансформации организации, являясь основным драйвером изменений в компании. Вынося инновационную деятельность на повестку, руководитель обозначает приоритеты и своим авторитетом подчеркивает значимость вопроса;

Кейс

В.А.Швецов, генеральный директор ПАО «Соллерс»: «Для успешного внедрения инноваций руководитель компании прежде всего сам должен быть убежден, что все ограничения существуют только в голове, и с этой убежденностью сам не бояться формулировать для себя и своей команды по-настоящему амбициозные, труднодостижимые цели, все время заходить на неизвестную для себя территорию и не бояться запускать пилоты, результат которых не гарантирован».

- создание прозрачных понятных механизмов реализации проектов и наличие ресурса (**см. главу 2**). Хорошие идеи, отбираемые в рамках решения стратегических задач организации, должны находить поддержку компании. Инвестиции в инновации являются явным сигналом о том, что инновационная деятельность не является временным увлечением или формальной трансляцией текущей повестки. От действий и результатов руководства компании по внедрению прозрачных и понятных механизмов реализации проектов зависит успех трансформации корпоративной культуры. Ограниченные возможности или отсутствие необходимых механизмов для реализации проектов будет восприниматься персоналом как имитация инновационной деятельности и в конечном счете негативно отразится на корпоративной культуре компании;

- формирование эффективных инструментов финансовой и нефинансовой мотивации оказывает сильное влияние на инновационную корпоративную культуру. Наличие сбалансированных инструментов помогает вовлекать и стимулировать сотрудников вносить свой вклад в развитие инноваций, а также способствует расстановке приоритетов сотрудников в рамках долгосрочного развития компании (см. **главу 3**);

- наличие правильных людей на правильном месте. В условиях низкой инновационной активности в корпорациях возрастает значимость инновационной грамотности и компетентности участников инноваций, их интереса к инновациям, а также их амбиции и возможность их реализовать в отношении развития инноваций в компании. Руководителю организации следует провести оценку необходимых компетенций и определить сотрудников, ответственных за реализацию проектов и инновационного развития (**см. главу 2**);

- развитие культуры толерантности к неудачам и неизбежным ошибкам в процессе инновационной деятельности. Инновационная деятельность характеризуется неопределенностью и высоким риском. В условиях отсутствия культуры толерантности к риску внедрение инноваций может быть затруднено: сотрудники будут не готовы рисковать своей репутацией и карьерой ради негарантированных долгосрочных выгод;

- ориентация на клиента и финансовый результат подчеркивает связь между инновационной и текущей деятельностью компании: инновации нужны для повышения конкурентоспособности, сохранения доли рынка и потребителей, устойчивого развития, снижения издержек и повышения доходности и т.п., а не ради самого процесса (**см. главу 1**).

2.

Модель оценки инновационной зрелости: корпоративная культура

Модель оценки (см. таблицу ниже) включает элементы, характеризующие инновационную зрелость организации с точки зрения корпоративной культуры. Модель помогает получить представление примерной стадии развития инновационной корпоративной культуры на примере ее основных элементов. На основе представленных критериев компания может провести самооценку текущего состояния.

Модель оценки уровня зрелости представлена 5 направлениями, каждое из которых более детально раскрыто в разделе 3 текущей главы:

- **открытость к идеям и новым возможностям** характеризует наличие в компании культуры приобретения новых решений от внутренних и внешних участников инноваций;
- **культура экспериментов и восприятие риска инноваций** отражает уровень готовности компании брать на себя риски при реализации инновационных проектов;
- **лидерство и вовлечение сотрудников** показывает уровень принятия инноваций сотрудниками организации;
- **обучение и передача практик** служит индикатором наличия системы развития корпоративной культуры и степени охвата сотрудников компании, которым передаются опыт и ценности компании;
- **ориентация на клиента** характеризует насколько инновационная деятельность отвечает на запрос бизнеса.

Характеристики	Начальный уровень	Продвинутый уровень	Целевой уровень
• Открытость к идеям и новым возможностям	• Компания не воспринимает идеи сотрудников или внешние предложения, медленно реагирует на развитие рынка или технологий	• Компания воспринимает идеи сотрудников или внешние предложения, но медленно реагирует на развитие рынка или технологий	• Внутренние и внешние идеи приветствуются и поощряются, компания ведет постоянный проактивный поиск новых возможностей, технологий и рынков
• Культура экспериментов и восприятие риска инноваций	• Неудача в реализации проекта приводит к финансовым или административным последствиям для команды проекта	• В компании сформирована политика принятия риска, в случае неудачи инновационного проекта финансовые или административные штрафы не применяются, однако могут привести к репутационным потерям	• Компания обладает культурой экспериментов, неудачные проекты оцениваются в качестве полезного опыта
• Ориентация на клиента	• Инновационные проекты ведутся в отрыве от запросов и потребностей внутренних подразделений или клиентов компании	• Команды проектов инноваций работают в постоянном контакте и на задачи внутренних заказчиков, и клиентов компании	• Внутренние заказчики и клиенты компании являются ключевыми участниками в инновационной деятельности компании
• Лидерство и вовлечение сотрудников	• Инновационная деятельность ведется только отдельными сотрудниками • Коллектив не оказывает поддержку реализуемым инициативам	• Руководители, лидеры инноваций и инициативные сотрудники способствуют продвижению инновационной деятельности	• Инновационная деятельность является частью работы и разделяется всеми сотрудниками компании • Коллектив поддерживает и оказывает содействие в реализации проектов
• Внедрение инструментов передачи практик	• Отсутствует система развития корпоративной культуры • Система применяется для ограниченного круга сотрудников, передача опыта и ценностей происходит ограниченно	• Создана система развития корпоративной культуры • Система применяется, передача опыта и ценностей происходит для широкого круга сотрудников	• Организован процесс постоянного развития корпоративной культуры • Система применяется, передача опыта и ценностей происходит для всех сотрудников

3. Рекомендации по выстраиванию и развитию инновационной корпоративной культуры

В рамках исследования ключевых ценностей мировых и российских лидеров инноваций (Alibaba, Google, Apple, 3M, SAP, General Electric, Яндекс, Toyota, Space X, Siemens и др., всего 29 компаний), проведенного при подготовке данного документа[102], было выявлено, что ключевые ценности инновационных компаний схожи и сводятся к следующим основным элементам:

- максимальная ориентации на клиента как главного приоритета компании при разработке и тестировании новых продуктов;
- работа с риском и готовность к тому, что ряд инновационных проектов окажется неудачными в ходе экспериментов;
- открытость к новому, готовность к переменам, адаптивность, готовность быстро перестраивать свою работу под новые задачи рынка и клиента, культура постоянного обучения;
- активное кросс-функциональное взаимодействие, максимально открытый обмен информацией, поддержка инициатив коллег;
- лидерство – ориентация превосходить ожидания, достигать ранее невозможного, искать решения, выходящие за рамки обычного, быть первопроходцем.

Результаты проведенного анализа легли в основу модели инновационной зрелости, представленной **в разделе 2** текущей главы. Таким образом, сама модель будет раскрыта в настоящем разделе 3 в разрезе следующих направлений:

- открытость идеям;
- культура экспериментов и восприятие риска;
- фокус на потребности клиента;
- лидерство первого лица и вовлечение сотрудников;
- передача практик.

Это позволит определить текущее состояние компании по ключевым направлениям и выявить, какие из них нуждаются в развитии. При этом не стоит забывать о том, что инновационную корпоративную культуру недостаточно определить и зафиксировать, ее необходимо транслировать и постоянно улучшать с помощью различных инструментов корпоративной культуры. Непосредственно инструменты развития инновационной корпоративной культуры, основанные на лучших российских и международных практиках, будут представлены **в 4 разделе** текущей главы.

3.1. Лидерство и вовлечение сотрудников

Исследования показывают, что хотя руководители признают важность инноваций в долгосрочном развитии корпорации, немногие из них ставят этот вопрос себе в актуальную повестку.

По результатам опроса McKinsey[103] среди 600 топ-менеджеров, менеджеров и специалистов по всему миру выделили два главных мотиватора поведения для продвижения инноваций среди работников:

102. В ходе исследования консультанты KPMG провели анализ ценностей корпоративной культуры 29 компаний. В документе представлены агрегированные и обобщенные результаты исследования.
103. McKinsey, Leadership and innovation (2008)

- **сильные лидеры, которые стимулируют инновационную деятельность и поощряют инновации,**
- **топ-менеджеры, которые активно управляют и стимулируют инновационную деятельность.**

Как в случае любых изменений в компании поведение лидеров играет ключевую роль для успешной трансформации организации, стимулирования и вовлечения сотрудников в этот процесс. Именно лидерство первого лица является главной движущей силой в инновационной трансформации.

Кейс

Председатель Правления ПАО «Сбербанк» Герман Греф является главным технологическим визионером банка: разбирается в технологиях и определяет цели инновационного развития банка, а также основные ценности компании в части развития инноваций. Он также уделяет много времени продвижению и популяризации инновационной повестки, необходимости внедрения новых методологий и инструментов работы как в банке, так и за его пределами. Председатель Правления постоянно транслирует чувство неотложности изменений, требуя от всей команды (в первую очередь топ менеджмента) своевременно и должным образом реагировать на рыночные перемены.

Кейс

В ПАО «Кировский завод» есть особенная роль лидерства и поддержки первого лица при создании новой инновационной культуры. Генеральный директор и главный акционер компании поддерживает и транслирует сотрудникам компании необходимость развития новых направлений бизнеса и важность инноваций. Он сам активно участвует в мероприятиях по инновационным направлениям проектов, координирует работу подразделений, отвечающими за инновационное развитие, а также инвестирует в перспективные проекты.

Вместе с тем успех трансформации компании зависит от наличия эффективных механизмов вовлечения сотрудников организации в инновационную деятельность.

Анализ Gallup[104] показал, что 85% сотрудников не вовлечены в рабочий процесс, что приводит к финансовым потерям компании, снижению производительности труда, плохому качеству продуктов и услуг, низкому уровню доходности компании.

Коммуникация и транслирование ценностей, а также вовлечение всех сотрудников компании – залог успешной трансформации компании.

По мере роста уровня зрелости компании инновационная корпоративная культура становится частью культуры компании: инициативы работают как «сверху-вниз», так и «снизу-вверх». В таких условиях сотрудники чувствуют, что их ценят, вовлекают и слышат.

Кейс

В ООО «С7 Техлаб» процесс по формированию корпоративной культуры в компании занимает длительное время и предполагает активное участие акционеров в целеполагании и определении ключевых ценностей, транслируемых на всех сотрудников. Ключевой аспект в формировании корпоративной культуры – «политика открытых дверей». Руководство компании заинтересовано в диалоге со своими сотрудниками в рамках текущей операционной деятельности. За длительный период времени в ООО «С7 Техлаб» были сформулированы основные принципы корпоративной культуры: сотрудничество, открытость к диалогу, получение обратной связи и вовлечение сотрудников.

104. MGallup Inc., State of the Global Workplace Report (2017)

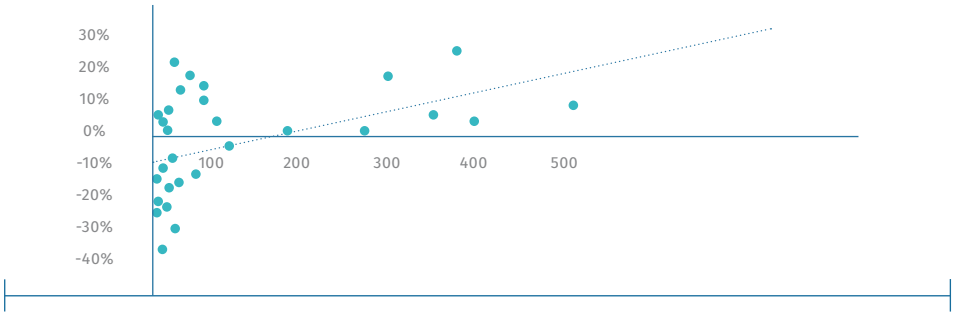
3.2. Открытость к идеям

Гибкость и скорость реакции на изменения рынка и запросы потребителей определяют перспективу выживания и успешности компании. Для корпорации важно предвосхищать и быстро внедрять актуальные новые идеи, чтобы своевременно отвечать на вызовы агрессивной среды.

Одной из основных проблем российских компаний называется закрытость и неспособность быстро реагировать на изменения, что подтверждается исследованием стартапов и опросом самих корпораций, проведенными при подготовке данного документа. Многие компании, несмотря на внушительные ресурсы, упускают существенное количество потенциальных возможностей, обрекая себя на роль технологических аутсайдеров и догоняющих. Это влечет постоянное увеличение отставания и соответствующих финансовых затрат на попытки угнаться за технологическими трендами.

Для того чтобы развить культуру открытости к новым идеям и возможностям компаниям рекомендуется расширять воронку возможных решений – рассматривать не только идеи, генерируемые и поступающие от лидеров инноваций, но и быть открытым к идеям от всех сотрудников организации, а также внешних участников.

Рекомендация подтверждается исследованием Spigit[105], основанном на данных 154 компаний с общей численностью более 3,5 млн сотрудников, согласно которому количество успешных идей (прошедших отбор и принятых к реализации), напрямую влияет на рост чистой прибыли компании. Что даже более важно - исследование показало корреляцию между малым количеством новых изменений, предлагаемых сотрудниками, и падением рентабельности опрошенных компаний.



Рост чистой прибыли компаний, генерирующих идеи на тысячу сотрудников

Кейс

Важным этапом «Кубка инновационных проектов» в ПАО «Сибур Холдинг» является подведение итогов корпоративного конкурса «Предложи идею, которая изменит Сибур!». За два месяца подачи заявок специалисты с 15 площадок предложили более 90 идей по разработке новых продуктов и технологий. 12 финалистов презентовали проекты экспертному жюри, в которое вошли руководители подразделений и члены правления компании.

Кейс

В одной крупной российской авиакомпании для проведения конкурса используется технология краудсорсинга — привлечения творческих сил общества к решению задач бизнеса. На онлайн-платформе www.полетмысли.рф можно опубликовать свои идеи по улучшению сервисов авиакомпании и предложить новые услуги, прежде всего, на основе новейших решений и технологий. К участию приглашаются пассажиры компании и все интересующиеся деятельностью авиакомпании.

105. Spigit, Quantifying a culture of innovation (2017)

Кейс

ПАО «Россети» проводит конкурс прорывных проектов «Энергопрорыв» в области интеллектуальной энергетики, призванный объединить усилия и знания представителей разных областей науки и техники для создания энергетики будущего. Победители получают следующие возможности:

- тестирование и пилотное внедрение решений на площадках ПАО «Россети»;
- получение грантов от фонда Сколково до 5 млн руб. при соблюдении всех условий фонда;
- получение менторской поддержки от отраслевых экспертов и институтов развития;
- презентовать проекты перед представителями всех сетевых компаний и институтов развития.

Кейс

АО «Гознак» ведет активную деятельность для создания образа центра инноваций в своей отрасли не только на территории России, но и на мировом рынке. В целях понимания тенденций индустрии, обмена опытом и анализа проблем заказчиков компания участвует в крупнейших международных конференциях в сфере своей деятельности. Так же в целях укрепления имиджа компания проводит собственную международную конференцию, на которой с привлечением международных партнеров и экспертов, проходит обсуждение путей развития индустрии, а также презентации новых разработок и продуктов компании. Кроме того, компания проводит для своих сотрудников ежегодную научную конференцию с целью обмена информацией о новых доступных технологиях и изделиях.

Кейс

ГК «Росатом» организовала конкурс инновационных проектов для поиска и отбора новых технологий. Первый заместитель генерального директора компании Кирилл Комаров, подводя итоги конкурса, отметил: «Конкурс «Вектор» — это возможность не просто выделить и поощрить талантливых людей, а посмотреть проекты для практического применения в Госкорпорации «Росатом». Договорившись с правообладателями, найти возможность совместно их реализовать, создав еще одну точку роста, еще одно направление для нашей деятельности».

3.3. Культура экспериментов и восприятие риска инноваций

Согласно опросу, проведенному при подготовке данного документа, отсутствие лояльного и толерантного подхода к ошибкам и неудачам при работе с инновациями является одним из ключевых барьеров при ведении инновационной деятельности в корпорации. Полученные результаты подтверждаются исследованием McKinsey[106]. При этом, согласно проведенному анализу CBInsights[107], большинство компаний, демонстрирующих успех в инновационной деятельности, имеют высокий аппетит к риску.

Работая в старой парадигме, компании сохраняют привычный для себя уровень риска при реализации новых решений. Однако инновационная деятельность связана с высокой скоростью принятия решений и более высоким уровнем риска по сравнению с традиционной для компании деятельностью. Поэтому компаниям, которые хотят быть успешными во внедрении инноваций, необходимо изменить свое отношение к неудачам и развивать культуру экспериментов в организации:

- поощрять смелость;
- воспринимать неудачные проекты как опыт;
- отказаться от штрафов или каких-либо наказаний в случае неудачи.

Благоприятная и комфортная среда стимулирует людей на эксперименты, способствует росту процента вовлеченных в инновационную деятельность сотрудников, что в конечном итоге способствует развитию компании.

106. McKinsey, Culture for a digital age (2017)
107. CB Insights, State of Innovation (2018)

Кейс

В компании Amazon принято толерантное отношение к ошибкам. Руководитель Amazon Джефф Безос идет на риск и вкладывает деньги в различные проекты, что способствует развитию корпоративной культуры экспериментов и открытий в области технологий, развлечений и ритейла[108]. Джефф Безос считает: «Провал – это неотъемлемая часть попытки изобрести что-либо. Две эти вещи не могут идти отдельно друг от друга. Мы понимаем это и верим, что лучше ошибиться, потому что рано или поздно вы окажетесь правы»[109].

Кейс

В компании Intuit вручают премию за лучший неудачный проект, который принес наибольший опыт компании с точки зрения получения новых знаний и компетенций[110].

Многие корпорации испытывали серию неудач при запуске новых продуктов (Apple's MobileMe, Google Glass, and the Amazon Fire Phone). Эти неудачи дали компаниям существенный опыт, который позволяет им не только применять его при разработке новых проектов, но и использовать как фундамент для новых решений. Задача компании в таких случаях заключается в том, чтобы обеспечить транслирование полученного опыта с целью избежания подобных ошибок в будущем, формируя при этом восприятие риска неудач сотрудниками, поддерживая их мотивацию предлагать новые решения в будущем. При изменении отношения к риску и ошибкам компании важно поддерживать высокие требования к компетенциям сотрудников, а также стремиться к тому, чтобы из неудач можно было извлечь опыт. Опыт дает возможность понять, в каких вопросах были выбраны неправильные процессы и механизмы, где реакция рынка была не такой, как ожидалось, где были допущены ошибки и где были сделаны неверные допущения[111].

Однако нельзя допускать халатность и некомпетентность со стороны сотрудников. Сложно будет извлечь опыт из проекта, если некачественный продукт и неудача связаны с тем, что сотрудники оказались некомпетентными в своих прямых обязанностях (посредственные технические навыки, несистемное мышление, неразвитые навыки управления и т.д.). Для команды должны быть установлены высокие профессиональные стандарты (работа на результат).

Кроме того, следует различать риски «инновационной» и «операционной» составляющей проекта. Первый тип ошибок, как например, неподтверждение ожидаемого спроса на продукт или технологические риски масштабирования химического производства - невозможно полностью нивелировать, другой вопрос – технический брак или срыв поставок производства любой, даже инновационной продукции.

Кейс

В Amazon сотрудники ранжируются по компетенциям. Сотрудников, попавших в нижнюю часть списка, увольняют.

Кейс

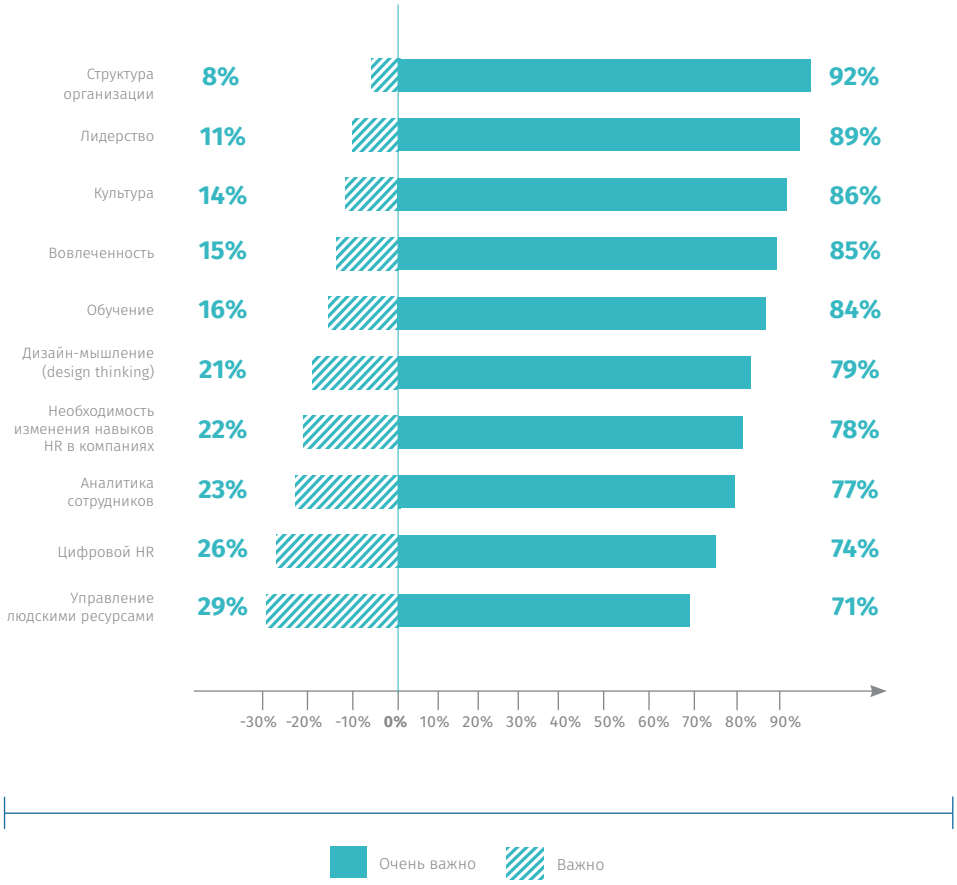
Alphabet (холдинг, владеющий компанией Google) создал дружелюбную атмосферу для сотрудников, однако это также одно из самых трудных мест для устройства работу (каждый год компания получает более 2 миллионов резюме на около 5000 вакансий). В компании также создана строгая система управления эффективностью, которая переводит сотрудников на новые роли, если они плохо справляются с текущими обязанностями.[112]

108. Streitfeld, D., Behind Amazon's success is an extreme tolerance for failure (2017)
109. Червинская, А., Джефф Безос потерял $19,2 млрд. 10 ошибок основателя Amazon, которые приводили к убыткам (2018)
110. McCaffrey, K., 10 Genius Examples Of How To Encourage Employee Innovation (2017)
111. Shapiro, G., Innovation, Failure and Corporate Culture (2011)
112. Pisano, G., The Hard Truth About Innovative Cultures (2019)

3.4. Обучение и передача практик

Инновационная трансформация несет в себе фундаментальную смену парадигмы компании. Такое серьезное изменение требует преобразования культуры, которая будет поддерживать изменения, и адаптации корпоративных ценностей компании под инновационную деятельность, которые будут способствовать достижению стратегических целей компании. Преобразование корпоративной культуры сопряжено со значительными усилиями сотрудников и, прежде всего, руководителей по адаптации, саморазвитию и совершенствованию навыков управления собой.

Согласно исследованию Deloitte[113], обучение является важной составляющей успеха такого преобразования: более 80% опрошенных топ-менеджеров отметили высокую значимость программы обучения.



Результаты исследования Deloitte о роли обучения сотрудников в преобразовании компании

В рамках всестороннего изменения в корпорации важно, чтобы в обучение инновационным ценностям и корпоративной культуре были вовлечены все сотрудники организации. При чем обучение по данной теме должно быть обязательным, а не опциональным. Система непрерывного обучения ценностям требует от компании последовательной работы с персоналом на всех уровнях иерархии и в разрезе всех функциональных направлений: необходимо создание платформы для получения требуемых знаний, требуется увязка результатов деятельности сотрудников с их оценкой по ценностям, рекомендуется установить влияние результатов на профессиональное и карьерное развитие, следует создать комфортную среду и т.д.

При этом руководители выступают основным элементом транслирования инновационной культуры и ценностей компании. Пример руководителя способствует приверженности корпоративным ценностям, поддержанию должной инновационной культуры и ее устойчивому развитию в корпорации.

113. Deloitte, CFO Insights, Creating a continuous learning environment (2016)

На практике компании используют различные подходы к организации обучения сотрудников корпоративным ценностям. Однако свести их можно к основным двум: организация выступлений топ-менеджмента перед сотрудниками компании, организация онлайн-курсов для персонала. При этом важно выстраивать систему обучения инновационным ценностям в комплексе с механизмами трансляции инновационной корпоративной культуры с использованием:

- инструментов внутренних коммуникаций и стимулирования повышенного внимания к теме инновационных ценностей;
- оценкой соответствия сотрудников установленным в компании инновационным ценностям как на основе результата (участия в реализации проектов), так и на основе поведенческих факторов (оценка других сотрудников, руководства и внешних стейкхолдеров).

Кейс

Система «Лидеры учат лидеров» внедрена в Сбербанке в 2014 году. Цель программы заключается в обучении, формировании корпоративной культуры, транслировании ценностей компании. Программа предполагает вовлечение топ-менеджмента компании в процесс обучения других сотрудников. Это позволяет более эффективно донести ценности банка до вовлеченных в программу сотрудников. Участие в программе является обязательным для всех руководителей, каждый их которых должен прочитать лекции или провести семинары в размере не менее 8 часов в год. Так, например, Г.О.Греф, Президент, Председатель Правления Сбербанка, провел более 28 часов лекций по итогам 2018 года. В настоящее время в программе участвует более 400 руководителей банка. За период 2014-2017гг. в программе участвовало более 80 тыс. сотрудников банка.

Кейс

В ПАО «Сбербанк» действует программа профессиональной переподготовки «Сбербанк 2020». Основная цель программы — сформировать у руководителей среднего и высшего звена знания и навыки, необходимые для успешной реализации задач в условиях цифровой трансформации. Компания определила, что для клиентоориентированной организации soft-skills сотрудников являются непосредственными профессиональными навыками.

Кейс

Центр обучения Schneider Electric разработал платформу Schneider IQ для обучения всех сотрудников компании. При этом основной контент доступен дистанционно. Непрерывный процесс обучения всех сотрудников – обязательный элемент цифровой трансформации компании[114].

3.5. Ориентация на клиента

Практика и исследования по данной теме свидетельствуют, что если раньше компании ориентировались на косвенные показатели, собственную и внешнюю экспертизу, то сейчас в условиях глобализации и высокой конкуренции в инновационных компаниях основным фокусом при выстраивании деятельности и корпоративной культуры становятся клиенты. Согласно исследованию CBInsights (2018)[115], клиенты и сотрудники организации являются главными источниками инновационных идей для компании.

114. Corpacademy, Schneider-IQ (2019)
115. CB Insights, State of Innovation (2018)

Источники инновационных идей для компании

В условиях высокой динамики изменения технологий и потребностей, ориентация на клиента позволяет:

- получить идеи, которые основаны на реальной текущей потребности сотрудников и клиентов;
- получить обратную связь от потребителя продукта / услуги и иметь возможность ее доработать;
- изготавливать продукты или услуги с максимальной ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и внутренних заказчиков;
- снизить издержки компании;
- избежать критических репутационных рисков;
- избежать потери связи с рынком и его запросами (Nokia, GM);
- повысить конкурентоспособность за счет вывода на рынок продуктов, которые действительно имеют спрос.

Таким образом, ориентация на клиента служит важным ориентиром и задает вектор развития инновационной деятельности в корпорации. Разработка инновационных продуктов в отрыве от рынка будет равнозначна гибели инновационной активности в организации. Для роста уровня инновационной зрелости корпорации следует ставить клиента и его потребности в основу поиска и разработки инновационных идей и коммуницировать сотрудникам значимость клиента для всей инновационной деятельности в компании.

Кейс

В ПАО «Северсталь» считают, что для выполнения целевых показателей роста и рентабельности важно, чтобы компания была ориентирована на клиента. Именно систематическое внимание к вопросам клиентоориентированности на всех уровнях позволяет поддерживать на высоком уровне удовлетворенность клиентов, которая отражается в соответствующем индексе. Компания проводит опросы клиентов для дальнейшего повышения качества продукции и предоставляемых клиентам услуг[116]. Компания создала Интернет-магазин для предоставления полной информации клиентам о наличии продукции и возможности размещения прямых заказов. Действует система прямого взаимодействия с посетителями сайта компании.

Кейс

По мнению главы Amazon причины успеха его компании – в умении предугадывать желания клиентов. В случае с Amazon это умная колонка Echo с голосовым помощником Alexa и магазины Amazon Go без кассиров и очередей[117].

116. Северсталь, Годовой отчет (2011)
117. Amazon, Letter to Shareholders (2018)

4. Инструменты изменения корпоративной культуры

Внедрение инноваций ставит перед компанией необходимость трансформации корпоративной культуры, как одной из составляющих системы управления инновациями. Для изменения и адаптации текущей корпоративной культуры компании необходимо использовать инструменты, стимулирующие развитие и формирование инновационной культуры.

Инструменты изменения корпоративной культуры делятся на инструменты работы с внешней и внутренней средой.

Инструменты работы с внешней средой включают покупку стартапов, покупку команд, выездные обучающие поездки, внешние выставки и конференции, внешние партнерства и привлечение экспертов. Внешняя среда, являясь источником культуры инноваций извне, способствует неорганическому росту культуры за счет адаптации внешних практик внутри организации. Благодаря использованию инструментов работы с внешней средой компания:

- развивает компетенции сотрудников за счет получения ими знаний, которые они не могут получить внутри компании;
- формирует открытость сотрудников к новым идеям и возможностям за счет налаживания связей с внешними участниками инноваций, когда сотрудники активно вовлечены в изучение внешних компаний;
- развивает культуру экспериментов и повышает риск-аппетит к инновационным проектам, поскольку сотрудники в процессе общения с внешними участниками инноваций перенимают инновационную корпоративную культуру;
- способствует формированию группы инициативных, компетентных и талантливых сотрудников за счет привлечения талантливых кадров из стартапов и более инновационно зрелых компаний, а также за счет того, что сотрудники компании перенимают лучшие практики работы с инновациями у стартапов.

Инструменты работы с внутренней средой включают внутреннее предпринимательство, корпоративную платформу для сбора информации, портал для инновационных предложений сотрудников, площадки для обсуждения, конкурсы идей, внутренние конференции, воркшопы, обучение и инновационную инфраструктуру.

Инструменты работы с внутренней средой являются дополнительной формой взаимодействия между сотрудниками и топ-менеджментом компании. Должное внимание со стороны компании к инструментам работы с внутренней средой способствует транслированию ценностей корпорации и развитию инновационной культуры среди сотрудников.

Благодаря использованию инструментов работы с внутренней средой, компания:

- формирует открытость к новым идеям, сотрудники заинтересованы быть инициаторами новых предложений, поскольку получают финансовую или нефинансовую мотивацию (например, возможность стать лидером нового направления бизнеса благодаря программе внутреннего предпринимательства, или получение денежного вознаграждения за участие в конкурсе идей);
- способствует формированию лидеров инноваций, поскольку сотрудники в процессе участия в различных мероприятиях имеют возможность проявить себя и взять ответственность за развитие тех или иных решений;

- развивает культуру экспериментов и повышает риск-аппетит к инновационным проектам, поскольку сотрудники в процессе участия в различных инновационных программах имеют возможность на практике познакомиться с внедрением инноваций;

- способствует транслированию инновационных стратегических приоритетов, поскольку сотрудники начинают чаще общаться в рамках внутренних мероприятий и узнавать о целях компании;

- развивает кросс-функциональное взаимодействие, когда сотрудники из разных отделов встречаются на внутренних мероприятиях и имеют возможность в игровом формате отработать инновационные процессы и идеи;

- формирует у сотрудников новые знания и компетенции за счет передачи информации в рамках общих площадок и мероприятий.

В разделе ниже представлены основные инструменты работы с внешней и внутренней средой и их влияние на корпоративную культуру компании.

4.1. Инструменты работы с внешней средой

- **Выездные ознакомительные поездки**

Выездные обучающие поездки – это выезд группы сотрудников, напрямую занятых во внедрении инноваций, в другие компании или инновационные центры/парки/акселераторы для изучения лучших практик, в том числе зарубежных компаний.

Выездные обучающие поездки могут быть ориентированы на две группы участников: топ-менеджмент и прочих инициативных сотрудников, занятых в инновациях. Выездные обучающие поездки для данных групп участников проводятся для следующих целей:

- выезд топ-менеджмента осуществляется для погружения в тему инноваций и формирования позитивного восприятия инноваций. Это особенно важно для компаний начального уровня инновационной зрелости, поскольку позволяет руководству в дальнейшем лидировать идею внедрения инноваций в компании и транслировать необходимость инноваций на всех сотрудников компании;

- выезд инициативных сотрудников, непосредственно участвующих во внедрении инноваций, осуществляется для погружения сотрудников в тему инноваций, расширения кругозора, а также развития компетенций.

Выездные обучающие поездки способствуют развитию корпоративной культуры за счет:
- формирования лидеров инноваций;
- формирования новых знаний и компетенций сотрудников;
- роста открытости к новым идеям и возможностям;
- формирования гибкости и скорости реакции на изменения рынка и запросы потребителей.

Несмотря на преимущества выездных поездок, тематика повествования в процессе обучения может быть не применима к ситуации конкретной компании. В связи с этим сотрудникам, выезжающим на обучение, важно знать цели инновационной деятельности компании, чтобы более точно понимать, какие области инноваций изучать (внутренние или внешние инструменты инноваций, продуктовые или процессные инновации и т.д.). Рекомендуется делать выездные поездки с максимальной ориентацией на демонстрацию реальных примеров и решение практических задач.

Использование выездных обучающих поездок рекомендуется компаниям на всех уровнях зрелости, но наиболее актуально для компаний начального уровня, поскольку формирует позитивное восприятие инноваций, показывает прикладной характер инноваций, способствует формированию новых компетенций сотрудников.

Кейс

Компания ПАО «Кировский Завод» организовала выезд руководства дочерних организаций компании в Германию для того, чтобы показать работу стартапов и возможность взаимовыгодного взаимодействия с ними. Поездка спровоцировала интерес к работе со стартапами, в том числе с низким уровнем проработки технологий.

Сейчас компания занимается активным поиском российских и зарубежных стартапов с целью дальнейшей реализации их технологий на своей промышленной площадке.

- **Внешние выставки и конференции**

Внешние выставки и конференции представляют собой деловые мероприятия, организованные внешними для компании участниками или организациями.

Целью проведения внешних конференций и выставок является сбор на единой площадке сотрудников различных компаний, прямо или косвенно связанных с инновациями, для обмена опытом. В рамках выставок и конференций могут обсуждаться/быть освещены следующие вопросы:

- тренды в сфере инновационных решений как специализированные (привязанные к конкретному рынку/отрасли), так и общие для различных отраслей;
- пути решения проблем, возникающих при реализации бизнес-идей;
- инструменты внедрения инноваций;
- стартапы, предлагающие инновационные решения.

Внешние выставки и конференции способствуют развитию корпоративной культуры за счет:

- формирования новых знаний и компетенций сотрудников;
- роста открытости к новым идеям и возможностям;
- формирования гибкости и скорости реакции на изменения рынка и запросы потребителей;
- формирования культуры экспериментов в случае установления на выставках контактов со стартапами и дальнейшего сотрудничества.

Несмотря на то, что участие сотрудников в конференциях является простым инструментом развития корпоративной культуры, тематика повествования на внешних конференциях может быть излишне теоретизированной. Это может создать у сотрудников впечатление малой применимости инноваций в реальной деятельности организации.

В связи с этим рекомендуется выбирать конференции, на которых тематика максимально приближена к текущим проблемам компании, либо специализирована под отрасль компании.

При участи в выставках сотрудники могут столкнуться с большим разнообразием инновационных стартапов, что затруднит выбор потенциальных партнеров для ведения переговоров. В таком случае сотрудникам необходимо перед выставкой подготовиться, ознакомиться с перечнем участников и их деятельностью, сформировать план встреч для того, чтобы использовать время участия в выставках с максимальной пользой.

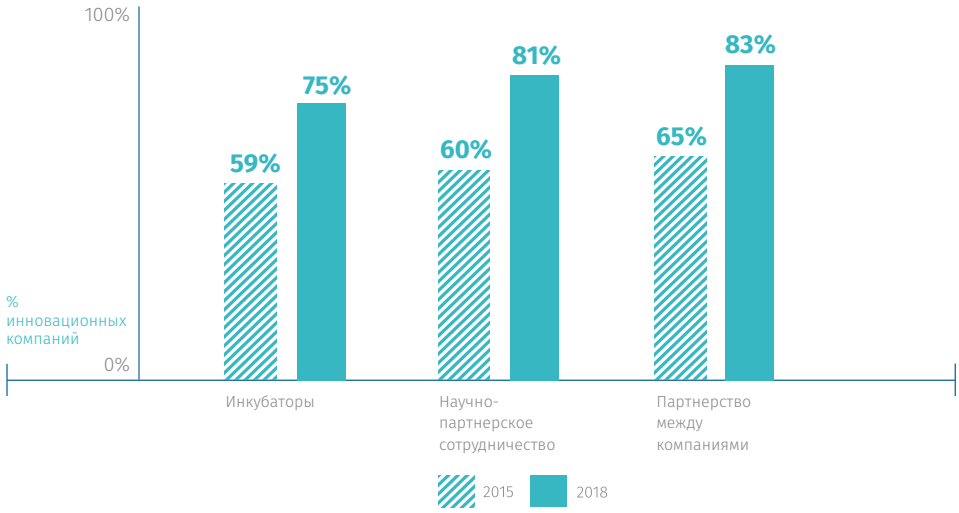
Использование внешних конференций и выставок рекомендуется компаниям на всех уровнях зрелости, но наиболее актуально для компаний начального уровня, поскольку дает возможность ввести в тему инноваций инициативных сотрудников и способствует формированию новых компетенций.

- **Внешние партнерства и привлечение экспертов**

Результаты исследования BCG[118] демонстрируют, что компании, преуспевающие в инновационной деятельности, часто привлекают к внутренним инновационным процессам внешних экспертов и партнеров.

Как показывает практика в долгосрочной перспективе взаимодействие с экспертами и партнерами способствует успешной трансформации компании под специфику инновационной деятельности за счет того, что внешние партнерства выступают в значительной степени мощным генератором инновационных импульсов, идей и ноу-хау.

Результаты исследования BCG



Сотрудничество с внешними партнерами и экспертами способствует развитию корпоративной культуры за счет:

- формирования новых знаний и компетенций сотрудников;
- роста открытости новым идеям и возможностям.

Успешное сотрудничество с внешними партнерами требует эффективной системы внутреннего управления инновациями. Самая большая проблема заключается в обеспечении трансформации компании от закрытой модели к равновесию между внутренними и внешними источниками инноваций, а также в разработке новых структур и процессов взаимодействия в организации.

Кейс

Shell разрабатывает новые технологии и решения в сотрудничестве с компаниями внутри и за пределами энергетического сектора, научными учреждениями и правительствами. Только в 2018 году Shell запустила 260 новых проектов в сотрудничестве с университетами по всему миру. Такое сотрудничество помогает обеспечить здоровый приток новых идей и ускорить внедрение новых технологий[119]

Кейс

Philips активно привлекает фрилансеров к работе с инновациями. Найти проект и поучаствовать в работе в группе можно, изучив доступные предложения на сайте (поиск организован дистанционно, что значительно экономит трудозатраты как работодателя, так и соискателя)[120] .

118. BCG, Global Innovation Survey (2018) технического прогресса (2012)
119. Источником является информация с сайта компании (2019)
120. Источником является информация с сайта компании (2019)

Кейс

В одной крупной российской авиакомпании применяется привлечение внешних экспертов для поиска идей и технологий и консультирования по вопросам инновационного развития. Для привлечения экспертов есть выделенный бюджет.

- **Покупка стартапов**

Корпорации осуществляют покупку стартапов с целью получения контроля над развитием стартапа и исключительных прав на использование инновационной идеи. Однако покупка стартапа может являться хорошим инструментом развития корпоративной культуры организации. Это связано с тем, что небольшие инновационные компании по характеру своей деятельности обладают приемлемой инновационной корпоративной культурой, имеют гибкие процедуры работы с инновациями, толерантны к риску, имеют в своем штате инициативных и креативных сотрудников.

При покупке стартапов корпорациям следует обратить особое внимание на план по интеграции корпоративных культур, чтобы не только не разрушить имеющуюся культуру в инновационной компании, но поддержать и транслировать на корпорацию элементы инновационной культуры стартапа. В этом случае особо значима роль департамента по работе с персоналом в части выявления ключевых различий между компаниями, определения основных приоритетов развития общей корпоративной культуры и плана мероприятий при формировании общей системы ценностей. При разработке новой совместной корпоративной культуры важно не только определиться с основными характеристиками корпоративной культуры, но и с мерами и стимулами, которые компания планирует использовать для поощрения правильного поведения сотрудников[121] .

Покупка стартапов способствует развитию корпоративной культуры организации за счет:

- развития у сотрудников материнской компании широкого спектра компетенций, связанных с инновационной деятельностью;
- формирования открытости к новым идеям и возможностям;
- развития культуры экспериментов и повышения риск-аппетита к инновационным проектам;
- вовлечения в работу инициативных и талантливых сотрудников стартапа, способных стать лидерами инноваций и транслировать инновационную культуру всем остальным сотрудникам.

Основной недостаток развития корпоративной культуры за счет покупки стартапа заключается в том, что при покупке компании возможен риск поглощения корпоративной культуры стартапа текущей культурой компании.

Приобретение стартапов для развития корпоративной культуры актуально для компаний продвинутого и целевого уровня зрелости, поскольку требует наличия у компании базовых компетенций по работе с инновациями и гибкости для интеграции новой команды в текущую структуру и операционные процессы, а в случае приобретения стартапа - сможет обеспечить независимость его функционирования для устранения риска нивелирования культуры стартапа.

Компаниям начального уровня зрелости более актуально начать процесс преобразований с адаптации процесса внедрения инноваций (**см. главу 2**), что позволит произвести более мягкую интеграцию корпорации и стартапа.

Кейс

Первичным импульсом для начала трансформации корпоративной культуры в ПАО «Ростелеком» стало решение топ-менеджмента о необходимости развития компании изнутри, чтобы предоставлять клиентам и партнерам Ростелекома лучшие продукты и услуги. Важным фактором развития корпоративной культуры на данном этапе является найм в штат внешних команд и покупка и интеграция стартапов (вместе с командами). При этом некоторые стартапы после покупки выделяются в отдельные дочерние компании, если есть понимание, что на данном этапе не получится их интегрировать в материнскую компанию.

121. Kelly, C., Ma, C., How Do Established Companies Acquiring Startups Retain the Innovative Thinkers and Leverage this Thinking? (2016)

Кейс

Компания Cisco использует формализованный и централизованный подходы к управлению интеграцией со стартапами. Процесс интеграции включает создание кросс-функциональных групп для каждого приобретения стартапа, которые планируют и управляют интеграцией и применяют стандартные принципы, метрики, инструменты и процессы, адаптируя их под уникальные параметры каждой сделки. Такой подход позволил Cisco успешно интегрировать более 120 компаний с 1993 года, многие из которых являются стартапами с очень высоким уровнем удержания сотрудников [122].

Кейс

В General Electric на раннем этапе приобретения стартапа проводится кросс-культурный анализ. Этот процесс включает в себя: 1) фокус группы и интервью с клиентами и сотрудниками для того, чтобы понять текущую и желаемую культуру компании, 2) проведение трехдневного тренинга для развития понимания, в каких культурных областях сотрудники схожи, а в каких есть различия, 3) согласование общего видения для стартапа через создание плана «первые 100 дней». Подобный подход позволил General Electric провести более 100 сделок по покупке стартапов в течение пяти лет, что привело к росту компании на 30%, а также к увеличению чистой прибыли в два раза[123] .

- **Наем персонала и покупка команд**

Привлечение и удержание компетентных и талантливых сотрудников в компании особенно важно в контексте инновационной деятельности и должно являться одним из основных приоритетов корпорации.

Наличие в компании компетентных сотрудников оказывает сильнейшее воздействие на развитие и становление корпоративной культуры компании.

Если компания внедряет новые технологии и у ее сотрудников нет необходимых компетенций, возможно использовать два варианта привлечения компетентных сотрудников в штат:

- наем отдельных компетентных сотрудников, которые обладают необходимыми навыками управления инновациями, либо знаниями в определенных технологиях;
- наем сформированных команд, когда в компанию приглашается компетентный руководитель из другой организации и он приводит вместе с собой команду специалистов.

При найме сотрудников и покупке команд важно учесть наличие у кандидатов необходимых компетенций в требуемой сфере. Для кандидатов на технические вакансии необходимо обратить внимание на опыт работы с теми или иными технологиями и программным обеспечением, либо наличие желания и базовых знаний для развития данных компетенций в допустимые сроки.

Так как в ряде других стран практики, связанные с внедрением инноваций, начали внедряться значительно раньше, чем в России, компаниям стоит рассмотреть поиска и привлечения талантливых иностранных профессионалов (или репатриации российских специалистов), которые уже знакомы с данным подходами и могут привнести с собой правильную культуру и инструментарий для внедрения инноваций.

При этом, для облегчения культурной интеграции, менеджеры могут быть российскими экспатами, живущими за рубежом. Эта практика активно используется Китаем и Индией для быстрого внедрения профильных профессионалов в технологические и инновационные команды. Это же относится и к профильным техническим специалистам и ученым.

Наем сотрудников и покупка персонала способствуют развитию корпоративной культуры компании за счет:

- привлечения компетентных сотрудников и передачи компетенций к текущим сотрудникам компании;
- формирования открытости к новым идеям и возможностям;

122. Rifkin, G., Growth by Acquisition: The Case of Cisco Systems (1997); Kelly, C., Ma, C., How Do Established Companies Acquiring Startups Retain the Innovative Thinkers and Leverage this Thinking? (2016)
123. Kelly, C., Ma, C., How Do Established Companies Acquiring Startups Retain the Innovative Thinkers and Leverage this Thinking? (2016)

- развития культуры экспериментов и повышения риск-аппетита к инновационным проектам;
- вовлечения в работу инициативных и талантливых сотрудников, способных стать лидерами инноваций и транслировать инновационную культуру всем остальным сотрудникам.

Покупка персонала рекомендуется для развития корпоративной культуры компаниям на всех уровнях инновационной зрелости.

Для компаний начального уровня наем персонала и покупка команд могут быть полезны, поскольку данные сотрудники могут стать лидерами инноваций и транслировать изменения на все уровни компании. Однако необходимо помнить, что в компаниях начального уровня новым командам будет трудно приспособиться к не инновационной модели управления, и могут возникнуть трудности с удержанием новых сотрудников. Для минимизации риска ухода новых сотрудников и команд рекомендуется выделять их в отдельную группу, курируемую условным центром инноваций, для защиты от старой корпоративной культуры. Также для удержания компетентных сотрудников рекомендуется развивать систему мотивации персонала (**см. главу 3**).

Кейс

В АО «ОДК» создан специальный механизм приобретения и поглощения команд внешних проектов, выделен специальный бюджет в фонд оплаты труда для участников внешних команд без привязки к единой системе оплаты труда компании.

4.2. Инструменты работы с внутренней средой

- **Внутреннее предпринимательство**

Программа внутреннего предпринимательства представляет собой платформу, которая позволяет любому сотруднику компании стать инициатором нового проекта, пройти конкурсный отбор идей, проработать детали проекта, сформировать команду, получить бюджет и довести идею до реализации, создав таким образом новое направление бизнеса для компании. Программы внутреннего предпринимательства способствуют развитию корпоративной культуры за счет:

- стимуляции свободной генерации идей;
- формирования высокомотивированных проектных команд;
- формирования лидеров инноваций;
- роста толерантности сотрудников к риску;
- роста мотивации сотрудников (**см. главу 3**).

Однако такие программы требуют от компании принятия высоких финансовых рисков, связанных с неудачной реализацией проектов (когда вложения в проект не окупятся). Тем не менее компаниям рекомендуется извлекать полезный опыт из неудавшихся проектов и использовать его для развития внутренних компетенций.

Программы внутреннего предпринимательства рекомендуется использовать компаниям продвинутого и целевого уровня зрелости, поскольку для успешного использования данного инструмента необходимо:

- наличие определенных компетенций в инновациях внутри компании для выстраивания объективного механизма отбора проектов;
- готовность компании к риску и оказанию поддержки новым бизнес-направлениям;
- отсутствие барьеров, которые могут препятствовать запуску новых бизнесов (**см. главу 2**);
- четкий запрос на инновации со стороны компании (**см. главу 1**).

Кейс

Одним из первых в России развивать внутреннее предпринимательство начал Сбербанк. Несколько лет назад он создал корпоративный акселератор «Sber#Up», где сотрудники могли получить поддержку на развитие собственного бизнеса с перспективой вхождения в экосистему банка. По итогам программы шесть проектов привлекли более 27 млн рублей инвестиций[124] .

Кейс

В 2015 году компания Lenovo запустила программу внутреннего предпринимательства под названием «The Dream Lab» для помощи сотрудникам запускать свои стартап-проекты. Жюри из руководителей Lenovo и внешних инвесторов выбирает самые многообещающие идеи, а затем победившие проекты проходят четырехмесячную программу акселерации в Dream Lab. Успешные проекты становятся либо частью основного бизнеса Lenovo, либо функционируют как отдельные компании.

Кейс

SAP уделяет большое внимание развитию сотрудников, включая профессиональные программы. В 2015 году они запустили свой первый Boot Camp по внутреннему предпринимательству, где сотрудникам была предоставлена возможность поработать в стиле стартапов и придумать новые направления бизнеса[125] .

Кейс

В компании ООО «Яндекс» система внутреннего предпринимательства работает следующим образом:

- сотрудник компании (или внешний участник инноваций) придумывает идею, собирает команду и разрабатывает прототип;
- далее идея проходит комитет по экспериментам и в случае одобрения сотруднику выделяется команда, бюджет и ресурсная поддержка для дальнейшего развития идеи на 2 года;
- в течение 2-х лет команда развивает свой стартап и периодически отчитывается перед комитетом о своих достижениях;
- по итогам проекта стартап либо закрывают, либо используют как сервис для уже существующего бизнеса, либо из него вырастает новый бизнес.

- **Корпоративная платформа для сбора информации**

Корпоративная платформа для сбора информации представляет собой единую информационную платформу, где сотрудники могут делиться своими знаниями и разработками. Корпоративная платформа способствует развитию инновационной корпоративной культуры за счет:

- стимуляции свободной генерации идей;
- развития компетенций сотрудников в сфере инноваций.

Преимуществом использования корпоративной платформы являются низкие затраты на реализацию инструмента и возможность охвата широкого круга сотрудников компании. Однако при использовании данного инструмента необходимо находить баланс между свободой предложения различных идей сотрудниками и необходимостью удерживать фокус сотрудников именно на сборе знаний и разработок, а не на дискуссиях, не имеющих отношения к инновационной деятельности.

Кейс

В ПАО «Сбербанк» внедрена корпоративная платформа InSberra, где руководители и специалисты банка могут создавать обучающий контент, участвовать в обсуждении и оценке других материалов, а также объединяться в сообщества для решения профессиональных задач. Цель создания платформы – распространение культуры самообучающейся организации, обмен знаниями, опытом и новыми разработками.[126]

124. Петрова, Е., Из рядовых сотрудников в предприниматели: как мотивировать персонал создавать инновации (2019)
125. Innov8rs, What A True Innovation Culture Looks Like, And Why You Need It (2016)
126. Oblako Group, Социально-образовательная платформа InSberra (2019)

- **Портал для инновационных предложений сотрудников**

Портал инновационных предложений представляет собой платформу для сбора инновационных идей сотрудников и используется с целью активизации инновационной деятельности в корпорации, развития нужных для компании компетенций в области инновационной деятельности и приобщения сотрудников к культуре инноваций. Портал может быть также использован для проведения конкурсов инновационных идей среди сотрудников.

Портал для инновационных предложений сотрудников способствует развитию корпоративной культуры за счет:

- стимуляции свободной генерации идей;
- формирования высокомотивированных проектных команд в случае, если сотрудники используют платформу в том числе для поиска единомышленников в команды;
- формирования лидеров инноваций;
- роста мотивации сотрудников за счет возможности проявить себя и представить свои идеи широкому кругу коллег.

Преимуществом портала для новых идей является простота в реализации, возможность приобщения широкого круга работников к инновационной корпоративной культуре.

Однако важно сформировать у сотрудников компании заинтересованность в том, чтобы размещать свои идеи на портале. Для того, чтобы данный инструмент работал, компании необходимо показать сотрудникам на практике, что из данных идей отбираются лучшие и реализуются в виде проектов.

Портал для инновационных идей сотрудников наиболее актуален для компаний начального уровня зрелости, поскольку идеи формируются непосредственно сотрудниками, осуществляющими операционную деятельность, и носят прикладной характер.

Кейс

В «Северстали» действует внутренняя Сеть экспертов, которые могут предлагать инновационные решения по оптимизации производственных процессов на местах в масштабах всей компании. В 2017 году в программе приняло участие более 800 экспертов, которые предложили порядка 2500 инициатив.

- **Конкурсы идей**

Внутренние конкурсы проводятся с целью активизации инновационной деятельности в корпорации, развития нужных для компании компетенций в области инновационной деятельности и приобщения сотрудников к культуре инноваций. Конкурсы могут проводиться периодически в зависимости от потребностей компании. Платформой для проведения конкурса идей может служить портал для инновационных предложений сотрудников. Конкурсы идей способствуют развитию корпоративной культуры за счет:

- стимуляции свободной генерации идей;
- формирования лидеров инноваций;
- роста мотивации сотрудников за счет возможности проявить себя и представить свои идеи широкому кругу коллег.

Конкурсы идей являются недорогим и удобным способом развития открытости сотрудников к новым идеям. Для повышения уровня заинтересованности сотрудников участвовать в конкурсе идей рекомендуется использовать инструменты финансовой и нефинансовой мотивации для поощрения лучших предложений (**см. главу 3**).

Кейс

В ходе конкурса «Предложи идею, которая изменит Сибур!» в компании ПАО «Сибур Холдинг» поступило более 90 идей по разработке новых идей и технологий. Лучший проект планируется реализовать в рамках компании.

- **Площадки для обсуждения**

Одним из важных элементов процесса внедрения инноваций является поиск новых идей (**см. главу 2, раздел 4.2**), который может быть организован внутри компании за счет создания площадок для обсуждения инноваций и конкурсов идей. Конкурсы могут проводиться периодически в зависимости от потребностей компании, а площадки для обсуждения инноваций могут функционировать на постоянной основе.

Площадки для обсуждения и конкурсы идей способствуют развитию корпоративной культуры за счет:

- стимуляции свободной генерации идей;
- формирования новых знаний и компетенций сотрудников;
- транслирования стратегических приоритетов в работе с инновациями и ценностей

Площадки для обсуждений и конкурсы идей рекомендуется использовать компаниям вне зависимости от уровня зрелости. Но поскольку такие программы требуют проявления инициативы и лидерства, что еще может быть не развито у компаний на начальном этапе, наибольший успех такие программы могут иметь среди компаний продвинутого и целевого уровней зрелости.

Кейс

В компании Mars действует «Фонд смелых идей», где ежегодно среди сотрудников компании проводится конкурс креативных бизнес-идей. В отборе участвуют самые амбициозные, авантюрные и неординарные проекты. Главное — они должны касаться бизнес-процессов компании и приносить результат. У каждого проекта-победителя есть спонсор. Это один из руководителей компании, который курирует проект и отвечает за его реализацию[127].

- **Внутренние конференции**

Для погружения сотрудников в тему инноваций и расширения кругозора по данной теме у широкого круга внутренних участников инноваций рекомендуется организовывать внутренние конференции.

Внутренние конференции представляют собой деловое мероприятие, цель которого состоит в том, что на единой площадке собираются все сотрудники, прямо или косвенно связанные с инновациями, для обсуждения:

- трендов в сфере инноваций;
- целей использования инноваций в компании;
- способов взаимодействия кросс-функциональных проектных команд;
- путей решения проблем, возникающих при реализации бизнес-идей.

Несмотря на простоту в реализации, тематика повествования на конференциях может быть излишне теоретизированной без четкого прикладного назначения. Широта охвата круга вопросов и участников может создать у мало вовлеченных сотрудников впечатление узкой применимости инноваций в реальной деятельности организации. В связи с этим рекомендуется делать конференции с максимальной ориентацией на демонстрацию реальных примеров и решения реальных задач. Использование внутренних конференций рекомендуется компаниям на всех уровнях зрелости, но наиболее актуально для компаний начального уровня, поскольку дает возможность ввести в тему инноваций широкий круг участников и способствует формированию новых компетенций сотрудников.

127. Байков, А., Поймать волну: как вырастить инновации (2017)

Кейс

Компания ПАО «Соллерс» занимается организацией отдельных семинаров и выездов топ-менеджмента в международные центры компетенций. Это позволило перестроить восприятие топ-менеджмента к инновациям за достаточно быстрый срок, а также вовлеченность первого лица и первые успехи инновационных проектов позволили снять психологические барьеры и получить базовую поддержку инновациям в компании.

- **Воркшопы по инновациям**

Воркшоп по инновациям представляет собой мероприятие длительностью 1-2 дня, в рамках которого происходит развитие навыков сотрудников по работе с инновациями на примере реальных стратегических задач компании. Примером рассматриваемого вопроса может быть любой из элементов операционной модели работы с инновациями: процессы, инструменты работы с инновациями, подходы к управлению инновационными проектами (**см. главу 2**).

Воркшопы по инновациям способствуют развитию корпоративной культуры за счет:

- формирования новых знаний и компетенций сотрудников;
- стимулирования открытости к новым идеям и возможностям.

Организация воркшопов требует привлечения компетентных специалистов (зачастую внешних), поскольку такие мероприятия требуют наличия специальных знаний, связанных с инновациями, и умения проводить масштабные мероприятия. Воркшопы по инновациям применимы для компаний любого уровня зрелости, поскольку не требуют специальных знаний и проявления инициативы отдельными сотрудниками, а также позволяют показать сотрудникам реальный процесс работы с инновациями.

Кейс

Корпоративный университет Сбербанка провел обучение по геймификации для более 100 сотрудников и компаний-партнеров с участием мирового эксперта в этой области – Ю-Кай Чоу. В ходе интерактивных воркшопов участники узнали об уникальной модели Octalysis и имели возможность сразу же применить полученные знания, прорабатывая игровые элементы в своих проектах.

Геймификация – один из новых подходов, который Банк использует для создания востребованных продуктов и сервисов для клиентов. Среди проектов, которые участники развивали в ходе воркшопов, были темы как для внешних, так и для внутренних клиентов. По результатам воркшопов участники программы вынесли для себя много ценных открытий и обогатили свои проекты новыми идеями. По словам одного из участников, «теперь остается немного доработать все предложенные идеи и воплотить их в жизнь!»[128]

- **Обучение**

В рамках обучения сотрудники корпорации имеют возможность посетить образовательные мероприятия, лекции и тренинги. Это позволяет расширять кругозор и набираться необходимых компетенций. Кроме того, образовательные программы позволяют сформировать у сотрудников целостную картину инновационной деятельности в организации.

Программы обучения разделяются на два вида: постоянные (долгосрочные) и программы переподготовки персонала (краткосрочные интенсивы), направленные на повышение компетенций и уровня коммуникации между различными подразделениями (bootcamp).

Обучение способствует развитию корпоративной культуры за счет:

- развития компетенций сотрудников;
- формирования гибкости и скорости реакции на изменения рынка и запросы потребителей.

128. Корпоративный Университет Сбербанка, **В КУ прошел воркшоп по геймификации с мировым экспертом Ю-Кай Чоу (2018)**

Основной недостаток такого инструмента взаимодействия с внешней средой сводится к тому, что образовательные курсы не могут иметь большого прикладного значения без вовлеченности сотрудников в инновационную деятельность.

Кейс

В ПАО «Сбербанк» особое внимание уделяется обучению сотрудников компании и формированию у них необходимых компетенций. Так, Сбербанк организует регулярные сессии и обучающие мероприятия для сотрудников компании. Например, на одной из сессий Председатель Правления поручил всем топ-менеджерам пройти обучение по построению искусственных нейронных сетей с обязательной сдачей экзамена по результатам тренинга.

Кроме того, Корпоративный университет Сбербанка является одним из основных каналов развития корпоративной культуры компании. Обучение проводится более чем по 120 курсам. Все образовательные решения Корпоративного университета Сбербанка можно разделить на 4 категории: программы развития гибких навыков; программы развития профессиональных навыков; программы развития навыков в сфере цифровых технологий. «Уровневые» программы обучения сотрудников, в зависимости от их текущей должности в компании, являются обязательными для аттестации сотрудников на текущей должности и необходимыми для перехода на следующую должность.

- **Инфраструктура**

Опыт успешных инновационных компаний свидетельствует о том, что наличие удобной инфраструктуры способствуетпривлченению талантливых сотрудников в компанию.. Например, наличие удобного современного офиса, зоны для коворкинга, современного ИТ-оборудования и программного обеспечения является важным аспектом для привлечения талантливых и креативных сотрудников, задействованных в процессе внедрения инноваций. Недостатком адаптации инфраструктуры для развития корпоративной культуры является относительно высокая стоимость нового офиса/ремонта в офисе, ИТ-оборудования и т.д.

Кейс

В Яндексе у крупных отделов (например, команд Поиска, Карт и Почты) сделано креативное оформление этажей, связанное с продуктом, которым занимается команда отдела. Например, у Яндекс.Пробки есть собственный светофор и студия с дорожной разметкой на полу, а у Яндекс.Расписаний – коллекция дорожных атласов и доска, где записывают смешные названия станций и остановок. В офисах много зелени: комнатные растения в горшках и кадках есть на всех этажах. Прямо на стенах разбиты вертикальные газоны.

Кейс

Компания ПАО «Кировский завод» начинала использование инструментов внешних инноваций с простых решений участия в международных выставках, обучения и выездов команды для ознакомления с иностранными стартапами. Существенное влияние на развитие компетенций оказало проведение собственной акселерационной программы. На сегодняшний день компания достигла уровня компетенций, достаточного для осуществления самостоятельных инвестиций в проект, а также организации собственного коворкинг-центра для привлечения новых команд и доработки проектов более ранних стадий.

5. Выводы

Культурные барьеры являются одной из самых важных проблем при внедрении инноваций. Компании, детально работающие над изменением культуры показывают более высокие показатели роста, а проблемы в культуре компании коррелируют с негативными экономическими показателями. Неприятие риска, негибкое мышление и поведение сказываются напрямую на общей эффективности компании.

Компании важно сформулировать основные ценности инновационной трансформации, доводить их через трансляцию со стороны высшего руководства и определение нужных компетенций, обеспечить внедрение инновационных ценностей за счет правильного подбора персонала, обучения, а также внедрить в компании подходящий ей инструментарий развития инновационной культуры.

Можно долго рассуждать о первичности операционных изменений в рамках инновационной трансформации компании, но одно можно сказать точно – без изменения корпоративной культуры на инновационную, все изменения стратегии и операционной модели теряют смысл.

Более того, изменение подхода к инновационной стратегии, операционным и управленческим процессам, механизмам мотивации, а также активное использование инструментов инноваций являются одновременно составными частями глобальной трансформации корпоративной культуры компании к инновационной форме.

Словарь терминов и сокращений

А

Акселерационная программа/ акселератор (accelerator) – краткосрочная программа (как правило, 3–6 мес.) обучения и взаимодействия с проектными командами (стартапами) для разработки / доработки минимально жизнеспособного продукта до требований компании, включающая образовательные мероприятия, консультации, менторскую поддержку стартапов для создания прототипа, проверки жизнеспособности на рынке предложенной идеи, а также зачастую обучение привлекаемых к работе с отобранными командами сотрудников самих корпораций с целью обучения и повышения понимания специфики работы со стартапами.

Б

Бизнес-инкубатор (business incubator) – организация или структурное подразделение компании, созданное для поддержки инновационных проектов на ранней стадии готовности, помощи в создании коммерческого продукта и выводе его на рынок. Инкубатор может быть как внешним, так и внутренним.

В

Венчурный фонд (Venture capital fund) – это особый механизм инвестиционной деятельности, который подразумевает образование отдельной структуры (фонда) для финансирования инновационных проектов, а также перспективных технологический компаний.

Внутренние инновации (internal innovation) – инновации, возникающие внутри компании в результате инициативы отдельных сотрудников и подразделений, либо в рамках работы R&D центров.

Внешние инновации (external innovation) – инновации, возникающие в результате привлечения идей и технологий из внешней среды. Компании используют внешние инновации для получения доступа к материальным и интеллектуальным ресурсам, накопленным у других компаний (в т.ч. стартапов).

Внутреннее предпринимательство (intrapreneurship) – платформа, которая позволяет любому сотруднику компании стать инициатором нового проекта, пройти конкурсный отбор идей, проработать детали проекта, сформировать команду, получить бюджет и довести идею до реализации, создав таким образом новое направление бизнеса для компании.

Г

Д

Е

Ж
З
И

Инновация (innovation) – реализация и коммерциализация нового или существенно улучшенного продукта (товара, услуги), процесса, технологии, нового метода маркетинга или нового организационного метода ведения бизнеса, организации рабочего места или внешних взаимодействий (определение Oslo Manual).

Инновационная деятельность - научные, технологические, финансовые, коммерческие процессы, направленные на реализацию инноваций. (OECD, Oslo Manual).

Инкубационная программа – это программа, а рамках которой реализуются мероприятия по предоставлению консультационной, менторской и имущественной поддержки проектам внутренних и внешних инноваций начиная с ранних стадий их реализации.

Типы инноваций:
Инкрементальная инновация – совершенствование существующей технологии и повышение потребительской ценности предложения на существующем рынке с целью удовлетворения текущих потребностей клиентов. Данный тип инноваций является наиболее распространенным, т.к. все компании в той или иной степени занимаются улучшением собственных продуктов и услуг.

Подрывная инновация – внедрение новых продуктов или услуг, которые используют новые технологии и значительно меняют существующий рынок за счет вытеснения менее актуальных и современных продуктов/услуг. Одной из особенностей подрывных инноваций является то, что они, в отличие от инкрементальных, удовлетворяют будущие потребности клиентов и зачастую сами формируют эти потребности.

Радикальная инновация – создание новых продуктов или услуг на новых рынках с использованием ранее неизвестных технологий. Данный тип инноваций является одной их самых сложных и ресурсоемких форм нововведений, однако приносящей значительную пользу обществу.

Продуктовая инновация – внедрение товара или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными по части их свойств или способов использования. Сюда включаются значительные усовершенствования в технических характеристиках, компонентах и материалах, во встроенном программном обеспечении, в степени дружественности по отношению к пользователю или в других функциональных характеристиках.

Процессная инновация - внедрение нового/улучшенного способа производства или доставки продукта. Сюда входят значительные изменения в технологии, производственном оборудовании и/или программном обеспечении, которые позволяют снизить себестоимость продукции, повысить ее качество или произвести/доставить новые/улучшенные продукты.

Инновация бизнес-модели – улучшение экономических параметров в цепочке создания стоимости, диверсификация источников прибыли или преобразование моделей предоставления продуктов и услуг.

Внешние инновации – инновации, разработанные вне компании, но доработанные и апробированные внутри под запрос и потребности организации. Работа с внешними инновациями расширяет потенциал инновационной активности организации за счет широкого охвата перспективных идей и разработок.

Внутренние инновации – инновации, разработанные внутри компании. Развитие инновационной активности внутри корпорации позволяет создавать компетентные внутренние команды, ответственные и способные разрабатывать и создавать продукты, адаптированные под запрос бизнеса.

Инновационная зрелость компании - это показатель степени развития системы управления инновациями в компании, отражающий ее готовность успешно разрабатывать и внедрять инновации и новые технологии.

Инновационная корпоративная культура (innovation corporate culture) – это система выработанных в компании норм и ценностей, обеспечивающих высокий уровень восприятия, инициации и реализации инноваций.

Инновационная организация и инновационная культура (innovation organization and culture) – инновационная организация и инновационная культура связывают между собой все функции, которые способствуют успешным инновациям с целью реализации инновационной стратегии и обеспечения неразрывного процесса инновационного менеджмента.

Инновационная стратегия (innovation strategy) – отдельный документ или часть общей стратегии, определяющие цели инновационного развития и методы и цели достижения перехода организации на новый уровень в результате внедрения инноваций.

Инновационное лидерство (innovation leadership) – это подход к управлению, который сочетает в себе различные стили лидерства, направленные на влияние на сотрудников для создания инноваций.

Инфраструктура инноваций (innovation infrastructure)[130] – совокупность предоставляемых услуг по созданию, освоению в производстве и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса.

Инновационный аванпост - специализированный офис, расположенный в ключевых международных инновационных хабах.

К

Корпоративный венчурный фонд – инвестиционный фонд, осуществляющий инвестиции в стартапы в интересах компании.

Л

М

Minimum viable product (MVP, минимально жизнеспособный продукт) – продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями. Основная задача — получение обратной связи для формирования гипотез дальнейшего развития продукта.

Н

О

Открытые инновации (open innovation) – модель активного взаимодействия предприятий с внешней средой в процессе инновационной деятельности с целью обмена технологиями, знаниями и компетенциями, которая реализуется посредством применения следующих инструментов: конкурсы

130. Источник: ФЗ от 23.12.1999 Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике

инновационных проектов, финансирование внешних инновационных проектов с целью доработки предложений, корпоративные акселераторы, корпоративные бизнес-инкубаторы, корпоративные технопарки, корпоративные венчурные фонды, выделение внутренних разработок в спин-оффы, приобретение компаний и др.

П

Программный интерфейс приложения, интерфейс прикладного программирования (application programming interface, API) — описание способов (набор классов, процедур, функций, структур или констант), которыми одна компьютерная программа может взаимодействовать с другой программой. Обычно входит в описание какого-либо интернет-протокола, программного каркаса или стандарта вызовов функций операционной системы. Часто реализуется отдельной программной библиотекой или сервисом операционной системы. Используется программистами при написании всевозможных приложений.

Подход Agile – подход к управлению проектами, при котором происходит деление проекта на подпроекты, каждый из которых является логически целостным и проходит параллельно с другими. Над подпроектами работают самоорганизующиеся кросс-функциональные команды.

Подход Customer development - подход к созданию нового продукта, заключающийся в тестировании идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных клиентах до этапа масштабирования.

Подход Lean Startup - это концепция разработки и выведения на рынок новых продуктов и услуг, основанная на таких понятиях, как научный подход к менеджменту стартапов, подтвержденное обучение, проведение экспериментов, итеративный выпуск продуктов для сокращения цикла разработки, измерение прогресса и получение ценной обратной связи от клиентов. Используя этот подход компании могут проектировать продукты и услуги, которые бы соответствовали ожиданиям и потребностям клиентов без необходимости большого объема первичного финансирования или затратных продуктовых запусков.

Подход Scrum - одна из разновидностей подхода Agile, в которой больше внимания уделяется временным аспектам реализации проекта: на реализацию каждого отдельного подпроекта выделяется 2-4 недели («спринт»). Каждый отдельный подпроект ежедневно делится на задачи, которые должны быть сделаны. В конце каждого «спринта» происходит переоценка промежуточных результатов и задач проекта, что делает подход достаточно гибким.

Подход Kanban - метод ведения проекта, при котором он делится на стадии выполнения конкретных задач: «Идеи», «Частично сделано», «Почти завершено», «Завершено» (либо другие аналогичные стадии). Появляющиеся задачи прикрепляются на физическую или электронную доску в раздел «Идеи» и далее участники команды могут забирать задачи себе. При переходе статуса реализации задачи на новую стадию участник команды, ответственный за ее выполнение, переносит стикер на следующую стадию.

Подход Stage-gate – процесс жизненного цикла проекта от поиска бизнес-идеи до ее реализации разбивается на структурированные этапы с описанием критериев каждого этапа и четкими правилами перехода с одного этапа на другой. Каждый из этапов отражает степень реализации проекта.

Модель Waterfall – подход к ведению проектов, при котором проект делится на этапы и каждый последующий этап начинает выполняться только после завершения предыдущего. Подход не предусматривает возврата к уже пройденным этапам, а также параллельного выполнения работ, поэтому внесение изменений в проект возможно только после его реализации.

Проектный менеджмент (project management) – планирование, организация, контроль трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов проекта, направленный на эффективное достижение целей проекта.

Р

С

Система управления инновациями - это набор взаимосвязанных элементов организации, направленных на поиск, скорейшую доработку и внедрение новых для компании эффективных технологий и решений для реализации стратегии компании.

Совместные инновации (collaborative innovation) – действия, цель которых заключается в выборе несколькими организациями-партнерами одного или несколько инновационных проектов, принятии решения об их запуске и/или их осуществлении. Совместные инновации требуют, чтобы организации-партнеры пришли к соглашению о разделении рисков, объединении ресурсов и распределении прибыли от одного или нескольких инновационных проектов, являющихся предметом сотрудничества, и возможно, сформированной интеллектуальной собственности.

Стартап (startup) – 1) компания, находящаяся на начальных этапах своего развития, 2) компания, уже имеющая устоявшийся бизнес, однако использующая инновационную бизнес-модель или процессы. В целях документа применяется широкий термин любой компании – владельца новой технологии или решения, предлагаемого к внедрению в корпорации.

Степень зрелости технологий (Technology Readiness Level (TRL)) – шкала, разработанная для определения особенностей работы с технологиями разного уровня готовности. Она предусматривает 9 уровней зрелости технологий: от уровня описания идеи и базовых принципов (TRL-1) до уровня постановки на серийное производство и коммерциализации (TRL-9).

Т

Технопарк – комплекс, объединяющий в себе технологическую и техническую базы для поддержки реализации инновационных проектов, предоставления экспертной поддержки.

Технологический интегратор – компания, реализующая комплексные проекты по улучшению технологических и бизнес-процессов на предприятиях-заказчиках.

Трансфер технологии – процесс передачи технологии и соответствующих прав на них от передающей стороны к принимающей в целях их последующего внедрения и использования

У

Ф

Х

Хакатон – площадка, где небольшие команды специалистов из разных областей сообща работают над решением проблемы, которую обозначила компания-организатор. Чаще всего применяется для разработки IT-решений. Обычно хакатоны длятся от одного дня до недели. Площадка может быть создана как внутри корпоративного офиса, так и на базе стороннего хакатона.

Ц

Центр инноваций – структурная единица, ответственная за инновационную деятельность. Основные функции – координация, исследование и разработки, а также интеграция инноваций. Функции и организационная форма могут изменяться в зависимости от типа центра инноваций.

Ч

Ш

Щ

Э

Экосистема инноваций (innovation ecosystem) – это участники и ресурсы, необходимые для ведения инновационной деятельности.

Экосистема организации (ecosystem of organization) – множество заинтересованных сторон и контекстных элементов (технологий, нормативных актов и т.д.), которые находятся во взаимодействии с организацией и/или могут оказывать влияние на ее стратегию.

Ю

Я

«Модель повышения инновационной открытости» подготовлена
Агентством стратегических инициатив при участии Фонда «Сколково»,
АО «РВК», ВЭБ.РФ, ООО «ВЭБ Инновации», ПАО «Сбербанк», а также АО «КПМГ».

Авторы исследования:

Никита Голубев, Алексей Назаров, Антон Козлов, Юлия Ходырева, Александр Хомик.

Благодарим за деятельное содействие в проведении исследования, предоставление материалов, экспертизу и предоставленные комментарии:

- Светлана Чупшева
- Артем Аветисян
- Кирилл Каем
- Александр Повалко
- Алексей Иванченко
- Олег Теплов
- Кирилл Варламов
- Александр Ларин
- Евгений Шеенко
- Денис Матвиенко
- Дмитрий Политов
- Замир Шухов
- Даниил Козлов
- Дмитрий Масленников
- Екатерина Панкратова
- Евгений Борисов
- Альберт Ефимов
- Оксана Петрова
- Алексей Романенко
- Дарья Воробьева
- Антонина Южанова

Благодарим за активное участие в проведении исследования:

Кирилл Липа, Вадим Швецов, Зоя Каика, Михаил Рожков, Наталья Хлебникова, Олег Чернов, Дженнифер Трелевич, Дмитрий Степкин, Тимур Мяльдзин, Алексей Трачук, Андрей Овчинников, Андрей Тимохин, Дмитрий Волков, Андрей Полозов-Яблонский, Алексей Филимонов, Александр Зажигалкин, Павел Свистунов, Георгий Корнилов, Алексей Бармашов, Антон Кудрявцев, Андрей Лаптев, Георгий Гоголев, Георгий Ларин, Кирилл Ярцев, Денис Унжаков, Александра Бочкова, Юрий Шмотин, Дмитрий Иванов, Дмитрий Карелин, Марина Кустова, Андрей Калинин, Владимир Тузов, Евгений Ольхович, Владимир Софьин, Максим Покалюк, Андрей Петрухин, Светлана Егельская, Вадим Азметов, Александр Фертман, Ирина Миронова, Дарья Голованева, Андрей Гасяк, Дмитрий Клебанов, Анна Ненахова.

Настоящее исследование подготовлено Агентством стратегических инициатив. Цитирование, полное или частичное использование данного отчета среди третьих лиц возможно только со ссылкой на данное исследование. Агентство стратегических инициатив и соавторы не несут ответственности за последствия, связанные с использованием данного отчета третьими лицами.

Исследование содержит общие рекомендации и не является руководством к действию. Свободная трактовка третьими лицами результата исследования осуществляется ими на свой собственный риск, Агентство и соавторы не несут ответственности в связи с их действиями.

Анализ в рамках настоящего отчета является анализом общих практик и не может рассматриваться в качестве консультирования применительно к какой-либо конкретной ситуации.