

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КУЛЬТУРА –
ЗАЛОГ УСПЕХА
КОРПОРАТИВНЫХ ИННОВАЦИЙ**

Сборник докладов VIII Международной
практической конференции INNO-WAVE 2019
Москва, октябрь 2019 г.

Под научной редакцией Е. А. Савелёнка

Москва
ГПНТБ России
2021

УДК 005.732+005.591.6
ББК 60.561.22
DOI: 10.33186/1027-3689-2021

Рецензент:

А. Т. Волков – доктор экономических наук, профессор, директор Института научной и экспертно-аналитической деятельности ФГБОУ ВО «Российская государственная академия интеллектуальной собственности»

Научный редактор:

Е. А. Савелёнок – кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой менеджмента инноваций НИУ ВШЭ

Предпринимательская культура – залог успеха корпоративных инноваций : сборник докладов VIII Международной практической конференции INNO-WAVE 2019. Москва, октябрь 2019 г. / под науч. ред. Е. А. Савелёнка ; НИУ ВШЭ, ГПНТБ России. – Москва : ГПНТБ России, 2021. – 88 с.

ISBN 978-5-85638-232-6

В настоящий сборник вошли доклады, сделанные преподавателями и студентами магистратуры НИУ ВШЭ на секции «Предпринимательская культура – залог успеха корпоративных инноваций», организованной кафедрой менеджмента инноваций НИУ ВШЭ в рамках ежегодной конференции INNO-WAVE 2019.

В докладах, содержащихся в настоящем сборнике, раскрываются различные аспекты развития предпринимательской культуры в организациях, такие как управление внутренней коммуникационной средой, мотивация к инновационной деятельности, поддержка предпринимательских инициатив в компании, партнёрство стартапов с научными и производственными организациями, особенности развития предпринимательской культуры в корпорациях.

Сборник предназначен для специалистов в области инноваций и предпринимательства, преподавателей, студентов и аспирантов, обучающихся по направлениям инноватики, инновационного менеджмента и предпринимательства, а также для широкого круга лиц, интересующихся вопросами развития инноваций и предпринимательства в России и мире.

УДК 005.732+005.591.6
ББК 60.561.22

ISBN 978-5-85638-232-6

© ГПНТБ России, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Инновации и предпринимательство: управление на основе культуры	4
Базилева И. И. Значение уровня зрелости управления внутренней коммуникационной средой для повышения эффективности деятельности компании	8
Веденеев Д. А., Дуненкова Е. Н. Анализ взаимосвязи характерных личных элементов предпринимательской культуры основателя социального предприятия с инструментарием поддержки и стимулирования развития данной формы предпринимательства в Великобритании	25
Капышев Е. Е. «Таблетка молодости» для корпораций: создание и управление стартапами в свете предпринимательской культуры (на примере бизнес-партнёрства стартапов с научными и производственными организациями)	42
Масленникова Д. А., Пасека И. А., Дуненкова Е. Н. Инновационная активность в телекоммуникационных компаниях	54
Морозова Е. С. Как научить сотрудников работать с «открытыми инновациями» и другими элементами корпоративной предпринимательской культуры.....	64
Нефёдова А. И., Чернышёва М. В. Инновации на рабочем месте: результаты всероссийского обследования	79

Инновации и предпринимательство: управление на основе культуры

Настоящий сборник появился по двум причинам. Первая и основная – проведение в рамках конференции INNO-WAVE кафедрой менеджмента инноваций НИУ ВШЭ секции «Предпринимательская культура – залог успеха корпоративных инноваций», на которой были представлены доклады сотрудников и студентов НИУ ВШЭ, качество и актуальность которых не оставили сомнений в необходимости их публикации.

Вторая причина – давняя, но каждый год активно обсуждаемая на кафедре идея выпуска отдельного издания как своего рода печатной основы для дискуссионной площадки по темам инноваций и предпринимательства в образовательном и профессиональном сообществах. Предполагается, что издание будет иметь статус кафедрального и основу его материалов будут составлять статьи сотрудников и студентов НИУ ВШЭ на актуальные темы развития инноваций и предпринимательства в России и мире. Задача такого издания, в первую очередь, состоит в том, чтобы дать возможность для проведения качественной апробации исследовательских инициатив преподавателей и студентов НИУ ВШЭ в профессиональной экспертной среде.

Таким образом, настоящее издание представляет собой одновременно сборник тематических материалов отдельно взятой конференции и корпус исследовательских

текстов преподавателей и студентов различных подразделений НИУ ВШЭ, основу которого составили доклады преподавателей и студентов магистратуры Кафедры менеджмента инноваций.

Важность культуры в развитии экономики вообще и инновационной экономики в частности сегодня уже не нуждается в обосновании, как это было, например, в России ещё каких-то лет тридцать назад, во времена массового перевода на русский язык лучших иностранных учебников по экономике и менеджменту. Довольно быстро выяснилось, что даже самые лучшие советы и рекомендации со страниц иностранных, да и отечественных учебников «не работают» в жизни сами по себе, их применение всегда обусловлено массой факторов и в первую очередь культурой – культурой труда, управления, наконец, просто культурными нормами и правилами, укоренёнными в обществе.

Однако значение культуры не только в том, что она базово, на уровне смыслов и ценностей, предопределяет многие процессы в реальной жизни людей и компаний. Культура является мощнейшим механизмом управления, если понимать её так, как предлагает понимать М. Фуко: *«Под культурой подразумевается некая сумма ценностей, расположенных в определённой последовательности и иерархически организованных. Эти ценности имеют универсальный характер, но вместе с тем доступны лишь некоторым; человек может их обрести, лишь жертвуя своей жизнью и следуя определённым правилам поведения. Способы и технические приёмы для обретения этих ценностей также орга-*

низованы в определённом порядке и образуют ту область знания, которая управляет и преобразует поведение человека».

Именно поэтому вопросы культуры всё чаще занимают центральное место при обсуждении вопросов развития экономики, управления, инноваций и т.д. На уровне отдельных коллективов людей и компаний культура, как инструмент управления, служит, прежде всего, мобилизации людей на решение тех или иных задач, попутно «мягко» настраивая восприятие, мышление и поведение людей в определённом контексте деятельности. В этом смысле «предпринимательская культура» — это культура, способствующая как на уровне базовых установок, так и на инструментальном уровне развитию предпринимательских инициатив сотрудников, направленных на разработку и внедрение инноваций в компании.

В докладах, содержащихся в настоящем сборнике, раскрываются различные аспекты развития предпринимательской культуры в организациях, такие как управление внутренней коммуникационной средой, мотивация к инновационной деятельности, поддержка предпринимательских инициатив в компании, партнёрство стартапов с научными и производственными организациями, особенности развития предпринимательской культуры в корпорациях.

Несмотря на то, что в сборнике представлены, в том числе, студенческие работы, каждый доклад выдержан в традициях доказательности, то есть основан на данных проведённых авторами исследований.

Настоящий сборник открывает серию изданий кафедры менеджмента инноваций по теме инноваций и предпринимательства. Предполагается, что каждое издание будет посвящено отдельной актуальной теме и в него будут включаться статьи как специалистов, так и студентов НИУ ВШЭ, что позволит со временем позиционировать издания в качестве одного из ключевых элементов экспертно-аналитического сопровождения деятельности кафедры менеджмента инноваций.

Е. А. Савелёнок,
канд. экон. наук, доцент кафедры
менеджмента инноваций НИУ ВШЭ

Базилева И. И.,
НИУ ВШЭ, г. Москва

Значение уровня зрелости управления внутренней коммуникационной средой для повышения эффективности деятельности компании

Представлена методика оценки зрелости управления внутренней коммуникационной средой компании на основе разработанной автором модели зрелости. Компонентами модели зрелости являются ключевые нематериальные факторы (мотиваторы), определённые на основании проведённых исследований. По результатам опроса руководителей компаний сектора услуг для бизнеса проведён анализ влияния факторов модели зрелости на показатели эффективности бизнеса. Показано, что существенное влияние на эффективность оказывает empowerment (расширение прав и возможностей сотрудников).

Предлагаются практические рекомендации по повышению уровня зрелости управления внутренней коммуникационной средой компании в целях достижения бизнес-результатов. Создание эффективного механизма управления внутренней коммуникационной средой компании –

актуальная задача для инновационных компаний с преобладающей и растущей долей интеллектуального труда в добавленной стоимости. Анализ лучших практик российских высокотехнологичных компаний показывает, что внедрение предпринимательской модели компетенций, формирование единого коммуникационного и обучающего пространства, а также использование социальных инструментов взаимодействия являются наиболее эффективными механизмами формирования внутренней коммуникационной среды, способствующей развитию инноваций.

Ключевые слова: *эффективность, производительность труда, модель зрелости, управление внутренней коммуникационной средой, empowerment, коммуникации, организационная культура.*

Низкая производительность труда – одна из наиболее существенных проблем российской экономики. По данным 2017 г. показатели производительности труда в России вдвое ниже, чем в среднем по ОЭСР [1]. С другой стороны, обрабатывающие отрасли российской экономики, определяющие уровень технологического развития страны, являются наименее конкурентоспособными на международном рынке [2. С. 18, 19]. Низкая производительность труда свидетельствует о низкой эффективности бизнеса. Конкурентоспособность и эффективность бизнеса обусловлены уровнем внедрения инноваций в целях создания ценности для потребителей. Перед российскими высокотехнологич-

ными предприятиями стоит задача повышения эффективности, решение которой во многом зависит от использования внутренних резервов предприятий. Большинство российских компаний по-прежнему характеризуются многоуровневой иерархической структурой, непрозрачностью, функциональными и коммуникационными барьерами между подразделениями. Важнейшее значение приобретает совершенствование организационной среды с точки зрения наиболее полного использования трудового потенциала. Инновационная активность компании зависит от уровня компетенций и мотивации работников в процессе создания востребованного на рынке продукта и наличия внутренней коммуникационной среды, основанной на взаимодействии и сетевых моделях накопления знаний и обмена ими.

«В стремительно меняющейся среде сегодняшней глобальной экономики растёт потребность в работниках, умеющих мыслить системно, использующих в равной мере рациональный анализ и интуицию, адаптированных к неопределённости и обладающих стратегической гибкостью», – так определяет К. М. Чанг модель компетенций в экономике знаний [3. С. XVII]. Надо отметить, что в условиях экономики знаний любой работник современного наукоёмкого производства постоянно решает интеллектуальные задачи, поскольку является оператором определённого процесса создания добавленной стоимости.

Автором было проведено исследование механизмов, формирующих внутреннюю коммуникационную среду, в 50 российских компаниях, имеющих региональные под-

разделения, и в 50 компаниях Калужской области как одним из быстро развивающихся регионов России. С учётом того, что на бизнес-результаты влияют различные группы факторов: материально-технические, экономические и социальные, – в исследовании рассматривалась группа социальных факторов, действующих в качестве мотивационных механизмов. Целью исследования было определение ключевых составляющих корпоративной коммуникационной среды.

На основе проведённых исследований была разработана шестифакторная модель зрелости управления внутренней коммуникационной средой, которая позволяет определить уровни развития каждого фактора и дать комплексную оценку зрелости. В структуру каждого фактора вошёл специфический набор инструментов, позволяющий эффективно использовать этот фактор в целях повышения эффективности труда. Модель включает следующие факторы:

1. Коммуникационная прозрачность.
 2. Обратная связь и горизонтальные коммуникации.
 3. Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями.
 4. Уровень empowerment (развитие компетенций, расширение прав и возможностей сотрудников).
 5. Механизм непрерывного обучения и развития сотрудников.
 6. Уровень открытости корпоративной культуры
- [4. С. 62].

В результате исследования были также разработаны 5 уровней зрелости управления внутренней коммуникационной средой по каждому фактору (оценка от 0 до 4 баллов).

- Уровень синергии (4 балла): наиболее высокий уровень зрелости, при котором ключевые инструменты усиливают друг друга и достигается синергетический эффект. Высокая степень доверия и высокая вовлечённость характеризуют внутреннюю коммуникационную среду компании.

- Уровень интеграции (3 балла): высокий уровень зрелости, обеспечивающий интегрированную структуру фактора. Предполагает отсутствие коммуникационных барьеров и наличие механизмов взаимодействия, минимизирующих дублирование задач.

- Уровень координации (2 балла): переходный уровень зрелости, при котором составляющие инструменты показывают неоднородный уровень развития. Компании, показывающие этот уровень зрелости, находятся в процессе изменений, вызывающих противоречия между директивными и инициативными механизмами влияния. Столкновения разнонаправленных коммуникационных потоков создают барьеры для взаимодействия.

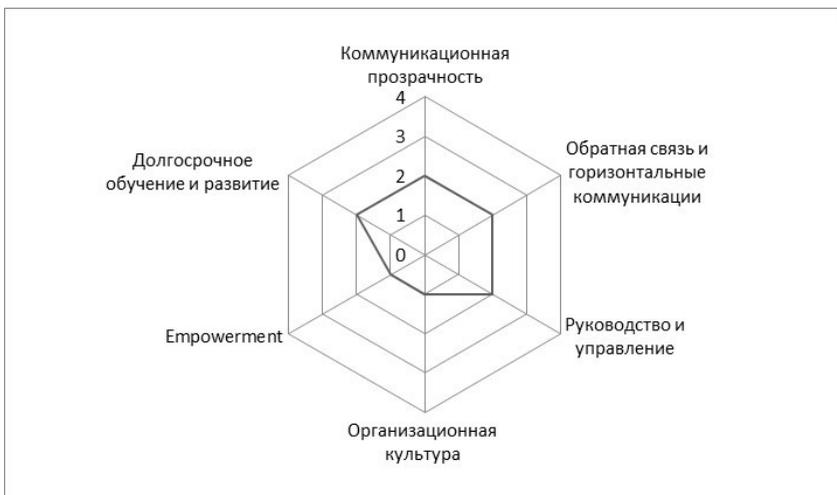
- Операционный уровень (1 балл): на этом уровне инструменты внутренней коммуникационной среды могут обеспечить только решение операционных задач. Коммуникационные потребности сотрудников остаются неудовлетворёнными, при этом уровень информационного шума высокий.

- На нулевом уровне зрелости (0 баллов) фактор не структурирован. Коммуникационные потребности сотрудников не определены, потоки информации в компании односторонне направлены и не формируют коммуникационного поля. Нулевой уровень коммуникационной зрелости является существенным риском, поскольку создаёт препятствия для взаимодействия и затрудняет процессы адаптации к изменениям.

Была проведена оценка уровня зрелости управления внутренней средой предприятий Калужской области различного уровня технологического развития (исходя из их классификации ОЭСР по уровню наукоёмкости) [5. С. 48, 49], и определено существенное значение уровня зрелости для высокотехнологичных компаний. Результаты исследования показали, что наиболее высокий уровень коммуникационной зрелости показывают высокотехнологичные предприятия и среднетехнологичные предприятия высокого уровня.

Надо отметить, что компании, достигающие 3-го и 4-го уровней зрелости, как правило, достигают этих уровней по всем шести факторам.

Однако для большинства компаний, участвующих в исследовании, наименее развитым фактором внутренней среды является empowerment (см. рис.).



**Типичная модель зрелости управления
внутренней коммуникационной средой российских
производственных компаний¹**

Для определения зависимости между показателями уровня зрелости управления внутренней коммуникационной средой и эффективности бизнеса автором было проведено исследование компаний сектора наукоёмких услуг для бизнеса. Сектор услуг для бизнеса был выбран, поскольку выручка этих компаний рассчитывается, исходя из количества оплаченных заказчиком трудовых часов, то есть непосредственно зависит от востребованности знаний, навыков и компетенций сотрудников. Для сравнительного анализа был использован показатель выручки на сотрудника, время которого оплачивается заказчиком.

¹ Модель разработана автором на основе результатов исследований [4. С. 67].

По результатам сравнительного анализа влияния разных факторов модели зрелости на эффективность бизнеса аудиторских и консалтинговых компаний можно сделать вывод, что значимое влияние на эффективность труда для всех типов компаний оказывает empowerment. Даже при высоком уровне коммуникационной прозрачности и открытости корпоративной культуры низкий уровень зрелости этого фактора соответствует более низкому показателю эффективности.

По результатам математического анализа определено среднее влияние фактора empowerment на эффективность бизнеса для всех типов компаний (коэффициент корреляции $> 0,5$).

Таблица 1

Аудиторские компании. Оценка по модели зрелости²

№ п/п	Выручка на fee-earner*	Сумма баллов	A**	B**	C**	D**	E**	F**
1	31 728	22	3	4	4	4	3	4
2	26 337	19	3	3	2	4	3	4
3	14 070	15	3	2	2	2	3	3
4	7 338	17	3	2	3	3	3	3
5	5 552	13	2	3	1	2	3	2
6	5 519	13	2	2	2	2	2	3
7	4 252	7	1	2	1	2	1	0
8	4 000	13	2	3	1	3	2	2

² Таблица разработана автором на основе результатов исследований [6. С. 127].

Примечания:

* fee-earner – сотрудник, рабочее время которого оплачивается заказчиком;

** А – коммуникационная прозрачность;

В – обратная связь и горизонтальные коммуникации;

С – руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями;

Д – уровень открытости корпоративной культуры;

Е – уровень empowerment;

Ф – механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников.

Для аудиторских компаний характерна существенная разница в показателях зрелости фактора «Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями», между группами компаний, имеющих относительно высокий и относительно низкий показатели выручки на сотрудника: средний уровень зрелости этого фактора для второй группы составляет 1,20, в отличие от 2,25 у компаний первой группы.

Анализ также показал, что влияние интегрального уровня зрелости на показатель выручки на сотрудника имеет значение для аудиторских компаний (коэффициент корреляции 0,5). Для этих компаний наиболее сильное влияние на эффективность бизнеса оказывает фактор «Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями» (коэффициент корреляции 0,8). Сильное влияние также оказывают факторы «Механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников», «Коммуникационная прозрачность» и «Обратная связь и горизонтальные коммуникации» (коэффициент корреляции 0,7).

Таблица 2

Консалтинговые компании. Оценка по модели зрелости³

№ п/п	Выручка на fee-earner* (млн руб.)	Сумма баллов	A**	B**	C**	D**	E**	F**
1	9 363	15	3	3	2	3	3	2
2	8 067	15	3	3	2	3	3	2
3	7 238	16	2	3	2	3	3	3
4	4 891	16	3	2	2	3	3	3
5	4 616	18	3	2	3	4	4	2
6	4 394	20	3	4	2	3	4	4
7	4 165	17	3	3	2	3	3	3
8	3 754	12	2	2	2	2	2	2
9	3 616	14	2	2	2	3	2	3
10	3 420	14	3	1	3	2	2	3
11	2 180	14	3	3	1	2	2	3
12	1 736	13	3	2	2	2	1	3

³ Таблица разработана автором на основе результатов исследований [6. С. 127].

Примечания:

- * fee-earner – сотрудник, рабочее время которого оплачивается заказчиком;
- ** А – коммуникационная прозрачность;
В – обратная связь и горизонтальные коммуникации;
С – руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями;
D – уровень открытости корпоративной культуры;
E – уровень empowerment;
F – механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников.

Все консалтинговые компании показали низкий уровень зрелости по фактору «Руководство и управление организационным развитием и внутренними коммуникациями» (средние баллы 2,2 и 2) и средний уровень зрелости по факторам «Коммуникационная прозрачность» (средние баллы 2,85 и 2,6) и «Механизм непрерывного обучения и развития компетенций сотрудников» (средние баллы 2,7 и 2,9).

Для консалтинговых компаний значимым фактором является «Уровень открытости корпоративной культуры» (коэффициент корреляции 0,5).

Следует рассмотреть значение фактора «Empowerment» для повышения эффективности бизнеса. Развитие этого фактора, во-первых, сокращает время принятия решений, что имеет большое значение для адаптации к изменениям во внешней и внутренней среде. Во-вторых, его

развитие способствует сокращению иерархии и построению плоской организационной структуры, тем самым снижая долю управленческого труда и расходов на его оплату. Упрощение структуры управления является одним из резервов повышения производительности труда [7]. Проектная или сетевая организационная структура и механизм распределения ролей в командах приходят на смену иерархической системе управления. В-третьих, расширение прав и возможностей сотрудников увеличивает их внутреннюю мотивацию на осмысленный труд, повышает уровень ответственности и вовлечённости в решение бизнес-задач компании.

Результаты проведённых исследований на основе модели зрелости управления внутренней коммуникационной средой компании легли в основу методических рекомендаций по повышению уровня коммуникационной зрелости.

Дифференцированный подход к управлению внутренней коммуникационной средой предприятия включает:

- многофакторную сегментацию сотрудников на основе их потребностей и поведенческих характеристик;
- определение моделей поведения, необходимых для повышения эффективности труда и быстрой адаптации сотрудников к изменениям;
- снятие организационных и коммуникационных барьеров между командами и подразделениями, создание единого коммуникационного пространства компании;

- разработку коммуникационной матрицы компании по трём коммуникационным векторам (сверху вниз, снизу вверх и горизонтально);

- внедрение технологических платформ для обмена знаниями, а также платформ социального взаимодействия и др. социальных инструментов;

- создание модульной системы непрерывного практико-ориентированного обучения с использованием современных технологических платформ;

- развитие кросс-функционального взаимодействия;

- развитие сети «агентов изменений» в разных подразделениях и на разных уровнях иерархии;

- внедрение инструментов гибкого распределения и перераспределения зон ответственности сотрудников в соответствии с уровнем развития их компетенций и бизнес-задачами компании;

- создание коммуникационных механизмов продвижения, оценки и реализации инновационных предложений сотрудников, производственных подразделений и команд.

Анализ практического применения методических рекомендаций по повышению уровня коммуникационной зрелости в российских компаниях позволяет сделать следующие выводы:

1. Оценка уровня зрелости управления внутренней коммуникационной средой компании может быть использована в компаниях с преобладающей и растущей долей интеллектуального труда в добавленной стоимости.

2. Исходя из результатов исследований компаний сферы интеллектуальных услуг, можно предположить, что в ус-

ловиях формирования экономики знаний повышение уровня зрелости может являться одним из факторов повышения эффективности бизнеса.

3. Повышение уровня коммуникационной зрелости позволит российским компаниям, формирующим экономику знаний, повысить адаптивность сотрудников и их вовлечённость в процесс труда, сократить дублирование работ, повысить скорость перераспределения ресурсов при проведении изменений и достичь синергетического эффекта в рамках сложной кооперации труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Наука**, технологии и инновации в терминах статистики / М. А. Гершман, Л. М. Гохберг, Е. Л. Дьяченко [и др.]. – Москва : НИУ ВШЭ, 2017. – 72 с. – Текст : непосредственный.
2. **Удальцова Н. Л.** Конкурентоспособность российской экономики / Н. Л. Удальцова, К. А. Тетерева. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2017. – № 10 (55). – С. 17–24.
3. **Chang С. М.** Engineering Management: Meeting the Global Challenges. – CRC Press. – 2016. – 576 p. – Текст : непосредственный.
4. **Базилева И. И.** Влияние человеческого капитала на эффективность труда и адаптивность компании к изменениям / И. И. Базилева. – Текст : непосредственный // Народонаселение. – 2016. – № 2. – С. 61–75.
5. **Ильина Н.** Россия отстала в 3,8 раза от Ирландии по производительности труда / Н. Ильина, Ю. Старостина. – Текст : электронный // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/05/02/2019/5c5872889a794725eb8d815e> (дата обращения: 23.10.2019).
6. **Базилева И. И.** Влияние уровня зрелости системы управления внутренней средой предприятия на эффективность труда / И. И. Базилева. – Текст : непосредственный // Радиопромышленность. – 2018. – № 1. – С. 124–130.
7. **Производительность** труда. – Текст : электронный // Центр управления финансами Center-YF. – URL: <http://center-yf.ru/data/economy/Proizvoditelnost-truda.php> (дата обращения: 23.10.2019).

Справка об авторе

Фамилия: Базилева

Имя: Ирина

Отчество: Игоревна

Должность: кандидат экономических наук, старший преподаватель, Управление образовательных программ, Институт статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: ibazileva@hse.ru

Веденеев Д. А.,
НИУ ВШЭ, г. Москва
Научный руководитель: Дуненкова Е. Н.,
НИУ ВШЭ, г. Москва

**Анализ взаимосвязи характерных
личных элементов предпринимательской
культуры основателя социального предприятия
с инструментарием поддержки и стимулирования
развития данной формы предпринимательства
в Великобритании**

Рассмотрена и проанализирована взаимосвязь характерных личных элементов предпринимательской культуры основателя социального предприятия с инструментарием поддержки социального предпринимательства как сферы с высокой инновационной активностью в Великобритании. На основе проведённого анализа сформулирована основная идея формирования успешной взаимосвязи, а также выделены её сильные стороны, которые можно применить к ещё только формирующейся инновационной инфраструктуре поддержки социального предпринимательства в России.

Ключевые слова: инновации, социальное предпринимательство, личные элементы предпринимательской культуры, инвестиции, МСП, инфраструктура, Великобритания.

Современное общество характеризуется ситуацией, когда рынок не способен разрешить все экономические проблемы, к тому же юридически определённые меры и средства не эффективны при решении текущих социальных вопросов. Бессилие рынка и правительства – ключевые факторы возникновения социального предпринимательства, которое обеспечивает динамичное решение частных, локальных социальных проблем, создаёт разнообразные новые способы для привлечения комбинированных ресурсов и форм обмена и взаимодействия между людьми, тем самым формируя собственную предпринимательскую культуру. Социальные предприятия являются центром появления социальных инноваций, заключающихся в первую очередь в создании управленческих и социальных инноваций, через вовлечение социально незащищённых слоёв населения в процесс предпринимательства, поэтому они необходимы для развития нашего общества.

Рассмотрим характерные личные элементы предпринимательской культуры, которые должны быть у основателей социальных предприятий [1]:

- сильная вера в необходимость реализации выбранной социальной миссии, направленной на смягчение социальных проблем;

- использование предпринимательского подхода для оказания положительного влияния на общество;
- применение инновационных методов и ресурсов для решения локальных социальных проблем;
- возможность тиражируемости полученного опыта с целью увеличения масштабов социального воздействия;
- стремление к самокупаемости и финансовой устойчивости в решении социальных проблем за счёт собственных доходов.

Эти элементы необходимо воспитывать и поддерживать у предпринимателей в данной сфере. Рассмотрим, как инструментарий поддержки социального предпринимательства Великобритании решает эту задачу [2].

В Соединённом Королевстве хозяйственная деятельность социальных предприятий вместе с негосударственными, некоммерческими организациями рассматривается в «третьем секторе» [3]. Благодаря постоянной государственной поддержке в настоящее время его состояние значительно улучшилось, о чём говорит существенно возросший вклад в социально-экономическое развитие страны. Так, например, на данный момент в стране насчитывается около 70 тыс. социальных предприятий, вклад в ВВП которых составляет 3%. Это делает Великобританию лидером по уровню деловой активности социального предпринимательства, что может говорить о развитой предпринимательской культуре как самих основателей социальных пред-

приятий, так и общественной экосистемы, включая государство, инвесторов и поддерживающие организации.

С 1997 г. правительство играет ведущую роль в управлении развитием и облегчении тягот сектора социального предпринимательства. Часть поддержки нематериальна, например, статус, данный правительством успешным социальным предприятиям в качестве благодарности, – тем самым поощряется такой элемент личной предпринимательской структуры, как стремление к самокупаемости и финансовой устойчивости. Другая же часть государственной поддержки материальна и была структурирована авторами в табл. 1. Главным образом она направлена на поддержание первого и, на наш взгляд, важнейшего элемента личной предпринимательской культуры – сильной веры в необходимость реализации выбранной социальной миссии, направленной на смягчение социальных проблем, поскольку именно миссия делегирует часть ответственности за решение локальных общественных проблем на социальные предприятия. Однако у этого есть обратная сторона, которая выразилась в искажении отрасли, поскольку данная политика не принесла те же преимущества для социальных предприятий, производящих продукты для частного сектора [4].

Таблица 1

**Инструментарий государственной поддержки
социального предпринимательства в Великобритании**

№ п/п	Направления поддержки	Организации
1	Поддерживаются инфраструктурные органы для обеспечения сплочённости сектора и его постоянной связи с государством.	SEUK Social Enterprise Scotland Wales Co-operative Centre
2	Поощряются финансовая устойчивость и независимость через серию грантов и кредитные средства.	
3	Поддерживается развитие рынка социальных инвестиций путём создания организации возвратного финансирования и введения налоговых льгот для социальных инвесторов в размере 30%.	Big Society Capital
4	Введены новые правовые формы для упрощения подготовки к началу предпринимательской деятельности.	Community Interest Companies (CIC) Charitable Incorporated Organisation (CIO)
5	Введён закон о социальных ценностях, призвавший государственный сектор покупать продукцию социальных предприятий.	Social Value Act
6	Выделение самостоятельных спин-оффов из муниципальных управлений способствовало расширению услуг государственного сектора.	

Рассмотрим, как инструментарий экосистемы поддержки социального предпринимательства повлиял на предпринимательскую культуру инвесторов и стейкхолдеров, тем самым помогая в развитии и поддержании предпринимательской культуры основателя. Министерством Великобритании по торговле и промышленности было сформировано подразделение по социальному предпринимательству. Им была разработана стратегия «Business Support For Social Enterprises: Findings From a Longitudinal Study» для создания благоприятных условий долгосрочного развития социального предпринимательства [5]. Также реализуется интернациональная стратегия социальных инвестиций «Social Investment: the UK as a Global Hub 2016 International Strategy» [6]. В соответствии с ними была создана экосистема поддержки социального предпринимательства, которая расширилась до множества подсистем, каждая из которых отвечает за воспитание одного или нескольких личных элементов предпринимательской культуры, а экосистема в целом воспитывает их все. Большинство из подсистем сфокусированы на поддержке во время реализации конкретной стадии развития социального предприятия – подготовки, старта, роста и репликации или на отдельном направлении – образование и технологии.

Результатом проведённого анализа инструментария экосистемы являются данные табл. 2, на основании которых был сделан вывод о том, что, с одной стороны, инструментами поддержки социального предпринимательства являются общие принципы поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, которые обучают использованию

предпринимательского подхода для оказания положительного влияния на общество. С другой стороны, необходимо пользоваться инструментами поддержки инновационных инициатив, поскольку отличительным личным элементом социального предпринимателя является использование нестандартного, инновационного подхода в решении социальных проблем. Это подтверждает тот факт, что две трети социальных предприятий Великобритании являются создателями инновационного продукта или сервиса, почти половина из них используют инновационный процесс производства или поставки товаров собственной разработки [7].

Таблица 2

Инструментарий экосистемы по поддержке развития социального предпринимательства в Великобритании¹

№ п/п	Инструменты поддержки	Элементы экосистемы	Выполняемые функции
1	Бизнес-инкубаторы	Social Incubator North	Ориентированы на помощь в создании и поддержке жизнеспособности социальных предприятий на всех этапах их жизненного цикла
	Акселераторы	The Young Foundation Accelerator	
	Предпринимательские школы	The School for Social Entrepreneurs (SSE)	

¹ Таблица составлена авторами на основе [5, 6].

№ п/п	Инструменты поддержки	Элементы экосистемы	Выполняемые функции
	Венчурные фонды	UnLtd Do It Awards	
	Бизнес-ангелы	ClearlySo Angels	
2	Impact Hubs	Impact Hub Global Community	Пространства для сотрудничества в глобальной сети социальных предпринимателей, созданной правительством Великобритании. Осуществляют функцию глобального трансфера знаний для аккумуляции опыта и создания инноваций в этой сфере ведения бизнеса
3	Программы по поддержке развития социальных предприятий	Deloitte Pioneers	Основным отличием программ по поддержке обычного предпринимательства является найм сотрудников с глубоким знанием социального предпринимательства, его потребностей и структуры.
		Business in the Community (BiTC) Arc programme	
		Santander Development Awards	
		Lloyds Bank Social Entrepreneurs Programme	

Поэтому инструментарии экосистем поддержки социального предпринимательства и инновационного предпринимательства Великобритании похожи по своей структуре ввиду высокой инновационной активности, а соответственно и величине рисков в данных сферах предпринимательства [8].

Особенно стоит отметить, что основным источником финансирования для подавляющего большинства организаций, представленных в табл. 2, составляющих экосистему поддержки социального предпринимательства, является частный сектор.

Обращаясь к данным табл. 3, можно утверждать, что социальные предприятия в Великобритании имеют доступ к широкому диапазону финансирования, от грантов до специализированных кредитов и частных социальных инвестиций. Большинство инструментов финансовой поддержки были разработаны для сбалансирования коммерческих и социальных целей данной отрасли предпринимательства и поставщиков финансовых услуг для неё [9].

**Инструментарий государственной поддержки
социального предпринимательства в Великобритании¹**

Инструменты поддержки	Организации	Особенности
<i>Грантовое финансирование</i>		
Challenge funds	Working Well Design Challenge	Проектные гранты, выделяемые на решение конкретных социальных или экологических проблем. Они присваиваются организациям, пришедшим к наилучшему решению поставленной проблемы в рамках конкурса.
Венчурная благотворительность	Impetus-PEF	Предполагает долгосрочное стратегическое финансирование, не похожее на финансирование проектов. В своём решении инвесторы фокусируются на высокую жизнеспособность организации, изучающую инновационные и сложные идеи. Гранты часто сочетаются с кредитами и квази-финансированием.
Трастовые фонды	Big Lottery Fund	
	Esmée Fairbairn Foundation	

¹ Таблица составлена авторами на основе [9].

Инструменты поддержки	Организации	Особенности
Правительственные программы	The Enterprise Ready Fund	Большая часть грантов не выдаётся правительством напрямую, но многие финансируются из государственного бюджета, зачастую через местных властей.
<i>Социальное инвестирование</i>		
Социальные инвестиции	Big Society Capital	Оптовый торговец социальными инвестициями. Инвестиции поступают не напрямую социальным предприятиям, а через сеть social lenders, которые владеют инструментами для разрешения разнообразных и сложных проблем сектора клиентов социального предпринимательства.
<i>Долгосрочное инвестирование</i>		
Patient capital	Big Issue Invest	Долгосрочная инвестиция в социальное предприятие, которая подлежит возврату. Обычно погашается, когда предприятие начинает приносить достаточную прибыль. Применяется для предприятий, которые считаются слишком рискованными для частных инвестиций. Как правило, это потенциально высокоэффективные инициативы, решающие острые социальные проблемы.

Инструменты поддержки	Организации	Особенности
<i>Кредитование</i>		
Социальные банки	Co-operative Bank	Некоторые банки Великобритании предлагают услуги, разработанные специально для удовлетворения потребностей некоммерческих организаций путём предоставления финансовых продуктов. К ним относятся: овердрафт, кредитование оборотного капитала и денежных потоков. Социальные банки продолжают доминировать на рынке социальных инвестиций Великобритании, 82% всех социальных инвестиций производятся четырьмя крупнейшими социальными банками.
	Charity Bank	
	Unity Trust	
	Triodos	
Социальные кредиторы	CAF Venture-some	Предлагают долговое финансирование для социальных предприятий и благотворительных организаций.
<i>Выпуск облигаций</i>		
Облигации социального воздействия Social impact bonds (SIBs)	Centre for Social Impact Bonds	Они являются способом оплаты социальных услуг по их результатам – payment by results (PBR). Правительство платит социальному предприятию только после достижения заранее определённых и согласованных результатов.

Инструменты поддержки	Организации	Особенности
<i>Акционерные инвестиции</i>		
Инвестиции в акционерный капитал	Green Valley Grocer	
<i>Краудфандинговые инвестиции</i>		
Краудфандинг	Buzzbnk	

Инструментарий финансовой поддержки социальных предприятий Великобритании, показанный в табл. 2, основан на инвестициях частного сектора, что говорит о самостоятельности и конкурентоспособности сектора на рынке и имеет своей целью максимально облегчить доступ к финансированию на любом этапе жизненного цикла социального предприятия. Это говорит о развитой предпринимательской культуре инвесторов в отношении социальных предприятий.

Движение к частным, а не государственным инвестициям также способствовало одному важному изменению в секторе социального предпринимательства: для основателей бизнеса возросла важность измерения результата от социального и коммерческого воздействия, формируя личное стремление основателей к самоокупаемости и финансовой устойчивости их социальных предприятий [10].

Великобритания задаёт тенденцию глобализации данной отрасли, осуществляя её путём создания международной сети, которая обеспечивает связь и взаимную поддержку социальных предприятий и их частных инвесторов со всего мира, что даёт возможность для реализации личного стремления основателей к глобальной тиражируемости полученного опыта с целью увеличения масштабов социального воздействия.

На основании проведённого анализа нами сделан вывод: в рамках инструментария поддержки социального предпринимательства в Великобритании сформирована предпринимательская культура общественной экосистемы, инвесторов и стейкхолдеров для воспитания, поддержания и развития всех основных характерных элементов личной культуры основателя социального предприятия. Её основа – грамотная государственная предпринимательская культура, которая стимулирует открытость и полноту поддержки, но при этом никоим образом не ограждает от рыночной конкуренции с другими формами предпринимательства. По нашему мнению, это может являться ключевой идеей формирования эффективного инструментария поддержки социального предпринимательства в России.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Гапонова О. С.** Развитие культуры предпринимательства в стартапе / О. С. Гапонова, И. А. Коршунов. – Текст : электронный. – URL: <https://www.hse.ru/data/2014/04/10/1320218232/Культура%20предпринимательства%20итог.pdf> (дата обращения: 19.10.2019).

2. **Волкова М. С.** Понятие социального предпринимательства и его критерии / М. С. Волкова. – Текст : электронный // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – № 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-sotsialnogo-predprinimatelstva-i-ego-kriterii> (дата обращения: 12.10.2019).

3. **Grenier P.** Social Entrepreneurship in the UK: from the Rhetoric to Reality? / P. Grenier. – Текст : электронный // An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts. Cheltenham. – URL: https://www.researchgate.net/publication/289649815_Social_entrepreneurship_in_the_UK_From_rhetoric_to_reality (дата обращения: 05.10.2019).

4. **UK social enterprises contribute 3% of GDP, claims SEUK research** // Pioneers Post. – 2018. – URL: <https://www.pioneerspost.com/news-views/20180920/uk-social-enterprises-contribute-3-of-gdpclaims-seuk-research> (дата обращения: 09.10.2019). – Текст : электронный.

5. **Social enterprises in the UK. Developing a thriving social enterprise sector.** – 2018. – URL: https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/social_enterprise_in_the_uk_final_web_spreads.pdf (дата обращения: 09.10.2019). – Текст : электронный.

6. **Social investment: the UK as a global hub 2016 international strategy.** – 2016. – URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/507060/6.1806_CO_HMGInternational_strategy_FINAL_web_3_pdf (дата обращения: 06.10.2019). – Текст : электронный.

7. **Social Enterprise: Market Trends 2017.** – 2017. – URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept_2017.pdf (дата обращения: 06.10.2019). – Текст : электронный.

8. **Веденеев Д. А.** Опыт создания инфраструктуры инноваций в Великобритании / Д. А. Веденеев, Т. М. Децура. – Текст : непосредственный // Сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. – Москва, 2017. – С. 49–53.

9. **Kickul J.** Financing Social Enterprises / J. Kickul, T. S. Lyons. – Текст : непосредственный // Entrepreneurship Research Journal. – 2015. – Vol. 5. – № 2. – P. 83–85.

10. **Grenier P.** Social Entrepreneurship in the UK: from the Rhetoric to Reality? / P. Grenier. – Текст : электронный // An Introduction to Social Entrepreneurship: Voices, Preconditions, Contexts. Cheltenham. – URL: https://www.researchgate.net/publication/289649815_Social_entrepreneurship_in_the_UK_From_rhetoric_to_reality (дата обращения: 10.10.2019).

Справка об авторах

Фамилия: Веденеев

Имя: Дмитрий

Отчество: Андреевич

Должность: студент 1 курса магистерской программы «Управление исследованиями, разработками и инновациями в компании» кафедры менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: davedeneev_1@edu.hse.ru

Фамилия: Дуненкова

Имя: Елена

Отчество: Николаевна

Роль в публикации: научный руководитель

Должность: канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: edunenkova@hse.ru

Капышев Е. Е.,

*Лаборатория магистральных
исследований будущего, г. Москва*

**«Таблетка молодости» для корпораций:
создание и управление стартапами
в свете предпринимательской культуры
(на примере бизнес-партнёрства стартапов
с научными и производственными организациями)**

Российские корпорации всё чаще обращаются к теме сотрудничества с перспективными стартапами. Такое «омоложение» способствует оздоровлению и развитию корпораций, которые по тем или иным причинам не могут сами создавать в своих недрах предпринимательскую культуру (внутренние инновации) не в ущерб имеющийся у них корпоративной культуре. Хакатоны, тематические конкурсы разработчиков и другие подобные мероприятия образуют своего рода «аптечную сеть» для корпораций в целях их систематического «омоложения» стартапами (внешними инновациями). Представлен опыт создания и управления стартапами в рамках бизнес-партнёрства с научными организациями и инновационными компаниями.

Ключевые слова: предпринимательская культура, менеджмент стартапов, бизнес-партнёрство, Лаборатория магистральных исследований будущего (ЛМИБ).

Предпринимательская культура как институт определяет особенности поведения хозяйствующих субъектов в социально-экономических процессах. С учётом отличительных особенностей предпринимательской деятельности культуру предпринимательства можно трактовать как совокупность принципов осуществления предпринимательской деятельности в соответствии с национальной (общественной) нормативно-правовой базой, обычаями, традициями, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса [1].

У любой крупной компании на рынке рано или поздно возникает необходимость искать инновацию, чтобы продолжить дальнейший рост, а не скатиться в технологическую стагнацию. Делать это можно по-разному, в том числе создавая инновации внутри с помощью собственных же сотрудников, однако очень часто это просто несовместимо с самим понятием корпоративной культуры. Для инновации, скорее, нужны предпринимательский дух, а не отлаженные бизнес-процессы, чёткая иерархия принятия решений. Поэтому компании часто предпочитают либо привлечь интересные стартапы в свой акселератор, чтобы «приглядеться» к ним, либо купить готовое решение, технологию или компанию целиком. Последнее часто бывает проще, дешевле и эффективнее [2].

Слово «стартап» всё активнее входит в практику российского корпоративного бизнеса. Оно происходит от английского start-up, которое переводится как «запускать», «начинать», «браться» за что-либо [3]. В настоящее время понятие стартап-проекта приобрело широкий смысловой оттенок и уже не ограничивается только созданием нового бизнеса. Сегодня стартап – это процесс реализации за короткие сроки и, как правило, при ограниченных ресурсах задачи или проекта, отличающегося принципиальной новизной. Новизна задачи означает отсутствие отработанных технологий, прописанных регламентов, а значит, стартап-задачи не могут быть решены быстро и качественно в рамках существующих в компании процедур проектного менеджмента.

Бизнес-партнёрство – это взаимодействие двух и более юридических или физических лиц для совместной выгоды, приобретаемой при помощи получения материальных благ. Рано или поздно каждый предприниматель или организация сталкивается с необходимостью поиска надёжного делового партнёра. Важную роль играет вопрос доверия. Ведь когда между бизнес-партнёрами нет доверия, то и получение взаимной прибыли, соответственно, под вопросом.

В качестве примера доверительного бизнес-партнёрства здесь предлагается рассмотреть практику создания и управление стартапами «Цифровые субтитры “ЛекторСурдо+”» и «Цифровые вакансии “HR-Сурдо+”». Развитие данных

стартапов осуществляется на базе частной Лаборатории магистральных исследований будущего (ЛМИБ) в сотрудничестве с ИПУ РАН и другими партнёрами в интересах корпораций.

ЛМИБ, как частная научно-футурологическая практика, была создана автором в 2012 г. с целью проведения стратегических исследований в области научно-технологической и инновационной политики в интересах инвалидов, а также в предпринимательских целях для монетизации результатов научных изысканий.

Основными направлениями научных исследований ЛМИБ являются:

- Исследование и разработка перспективных технологий в интересах инвалидов.
- Сравнительный анализ тенденций развития науки, технологий, инноваций, образования, информационного общества в России и за рубежом в интересах инвалидов.
- Долгосрочное прогнозирование и определение приоритетов научно-технологического, инновационного и социально-экономического развития на цивилизационном уровне в интересах инвалидов.
- Разработка документации, стратегий, программ, дорожных карт инновационного развития в интересах инвалидов.
- Прогнозирование развития науки, технологий и инноваций в Российской Федерации в интересах инвалидов.

- Рекомендации по научно-технической и инновационной политике в области инклюзии в интересах инвалидов.

Направления деятельности ЛМИБ:

- научные исследования,
- экспертно-аналитическая поддержка органов власти,
- образовательно-лекторская деятельность (в перспективе).

Стартапы «Цифровые субтитры “ЛекторСурдо+”» и «Цифровые вакансии “HR-Сурдо+”» основаны автором в 2017–2018 гг. и относятся к сфере реабилитационной индустрии. Стартапы базируются в Москве и нацелены на российский рынок, но планируются и для международного рынка. Технологии являются базовыми элементами супер-проекта «Цифровой помощник “Личный Секретарь Сурдо+”», который планируется создать в ближайшем будущем после готовности технологий.

В 2017 г. проект «ЛекторСурдо+» стал финалистом Девятого конкурса предпринимательских проектов по программе «Фонд поддержки инновационного предпринимательства» НИУ ВШЭ [4], в том же году он стал финалистом конкурса по программе центра развития социальных технологий «Технологии возможностей» [5]. 8 октября 2019 г. проект «ЛекторСурдо+» стал финалистом международного конкурса «Social Idea 2019» [6].

Разрабатываемые студентами НИУ ВШЭ продукты «ЛекторСурдо+» и «HR-Сурдо+» – это лингвистические компьютерные программы на основе нейросети, где лектор/работодатель или глухой студент/соискатель смогут вести учебную/деловую коммуникацию друг с другом напрямую в аудиторных/рыночных условиях различными способами.

Научный отдел разработки технологии занимается проектированием прототипов технологий, тестированием экономических гипотез о том, какие рабочие параметры в нём необходимы и в каком виде, определением стратегии дальнейшего развития технологии [7]. В научном отделе работает команда менеджеров инноваций, которые проектируют, управляют и воплощают стратегию применения/внедрения технологий в федеральный перечень технических средств реабилитации (ТСР) [8], на новый рынок РФ и мира в перспективе. В составе научного блока стартапов – кандидат наук, доцент и магистр.

Разработки научного блока стартапов переданы в отдел разработки технологии ИПУ РАН им. В. А. Трапезникова (Лаборатория № 17 «Автоматизированные системы массового обслуживания и обработки сигналов»). Отдел занимается переносом спроектированных стартапами продуктов в форму рабочих прототипов, которые смогут работать с минимальными возможностями. В этом отделе трудятся разработчики, имеющие техническое образование и хорошо знающие языки программирования [9].

Компания NexTouch («НэксТач») в лице её отдела производства технологии является одним из потенциальных партнёров стартапов. Российский производитель электронных инновационных продуктов, программного и аппаратного обеспечения будет переносить созданные в ИПУ прототипы в форму промышленных образцов, которые смогут работать быстро и без ошибок [10].

В соответствии с Европейским руководством по измерению интеллектуального капитала (Intellectual Capital Statement – ICS) его подразделяют на три компонента: человеческий капитал, структурный капитал и отношенческий капитал [11]. В человеческий капитал входят профессиональная компетентность, социальная компетентность, вовлечение сотрудников, способность к лидерству; в структурный – корпоративная культура, внутреннее сотрудничество и обмен знаниями, информационные технологии и явные знания, в отношенческий – отношения с клиентами и инвесторами.

Таким образом, совокупный человеческий капитал всех участников взаимодействия выглядит так:

- Руководитель научного отдела, организовавший команду, способную систематизировать актуальные научные данные в области менеджмента инноваций, управления знаниями в компании, проектирования технологий (стартапы).

- Руководитель отдела разработчиков, обладающий опытом создания сложного программного обеспечения на основе нейросети (ИПУ РАН).

- Производитель, имеющий контакты в государственных учреждениях и госструктурах Москвы, организующий производство промышленного образца и демонстрацию технологии клиентам (компания NexTouch).

Структурный капитал команды проектов:

- Алгоритм по распознаванию речи (программный код) с целью получения новых знаний об обучении нейросети.

- Базы данных с обработанными аудиомаркерами речи (наборами данных).

- Совещания по обмену актуальными знаниями, регулярно проводящиеся научным отделом с остальными отделами компании.

Отношенческий капитал команды проектов:

- Получение данных о клиентах по каналам технологии.

- Каналы связи с потребителями для обратной связи.

- Привлечение новых клиентов за счёт связей производителя.

Общий вывод по итогам рассмотрения кейса двух стартапов состоит в том, что взаимодействие стартапов с научными и производственными организациями способствует инновационному развитию последних. Часто бывает намного проще, быстрее, дешевле и эффективнее для корпорации взять со стороны готовый проект, новую тех-

нологию или новый продукт посредством покупки стартапа или команды проекта, чем разрабатывать с нуля инновационный продукт самостоятельно. Многочисленные факты говорят о том, что далеко не все стартаперы стремятся развиваться как бизнес-компания, то есть брать на себя ответственность за будущее своих разработок. В этом смысле развитие стартапа в составе корпорации является одним из вариантов взаимовыгодного сотрудничества: корпорация получает «таблетки молодости» относительно быстро и за умеренную цену, а стартапы получают дальнейшее развитие своего продукта, финансирование и выход на рынок.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Буторина О. В.** Культура предпринимательства: сущность и составляющие / О. В. Буторина, Ю. С. Фукалова. – Текст : непосредственный // Российское предпринимательство. – 2012. – Т. 13. – № 24. – С. 57–62.
2. **Официальный** сайт ФРИИ. – URL: <https://www.iidf.ru/media/articles/lifehacks/kak-pravilno-kupit-startap-esli-ty-korporatsiya/> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.
3. **Simpson J.** The Oxford English Dictionary / J. Simpson, E. Weiner. – Текст : непосредственный. – United Kingdom: Oxford University Press, 1989. – 21730 p. – ISBN 978-0-19-861186-8.
4. **Официальная** страница «Управление инновационной деятельности НИУ ВШЭ». – URL: <https://ineo.hse.ru/news/214577638.html> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.
5. **Официальная** страница центра развития социальных технологий «Технологии возможностей». – URL: <http://social-tech.ru/novosti/v-mgtu-im.-n.e.-baumana-sostoyalos-zasedanie-ekspertnogo-soveta/> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.
6. **Официальный** сайт международного конкурса «Social Idea 2019». – URL: <https://usersocialidea.ru/event> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.
7. **Официальная** страница кафедры менеджмента инноваций. Выпускные квалификационные работы студентов НИУ ВШЭ. «Организация инклюзивной образовательной логистики в университете». – URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/296295753> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.
8. **Официальный** сайт Фонда социального страхования Российской Федерации. Каталог технических средств реабилитации. – URL: <https://tsr.fss.ru/tru-web/folders> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.

9. **Официальный** сайт Лаборатории № 17 «Автоматизированные системы массового обслуживания и обработки сигналов» ИПУ РАН. – URL: <https://www.ipu.ru/node/11891> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.

10. **Официальный** сайт компании NexTouch («НэксТач»). – URL: http://nextouch.ru/o_kompanii/ (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.

11. **Официальная** страница Европейского руководства по измерению интеллектуального капитала (Intellectual Capital Statement – ICS). – URL: http://def.perm.hse.ru/data/2011/02/02/1208820864/Intellectual_Capital_Statement.pdf (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.

Справка об авторе

Фамилия: Капышев

Имя: Евгений

Отчество: Ермакович

Должность: основатель и руководитель стартапов «ЛекторСурдо+», «ВакансииСурдо+», АТПУН «СуперАрктика+», г. Москва

Электронная почта: eekapyshev@edu.hse.ru

УДК 005.591.6 : 654

DOI: 10.33186/1027-3689-2021-54-63

Масленникова Д. А., Пасека И. А.,
НИУ ВШЭ, г. Москва
Научный руководитель: Дуненкова Е. Н.,
НИУ ВШЭ, г. Москва

Инновационная активность в телекоммуникационных компаниях

Представлены результаты анализа инновационной активности телекоммуникационных компаний, который показал актуальный перечень инструментов инновационного развития, таких как внутренние бизнес-инкубаторы, внешние акселераторы, взаимодействие с партнёрами по научной деятельности в инновационной сфере, проведение хакатонов и др., для формирования внутренней предпринимательской культуры корпорации. Данная деятельность способствует поиску предпринимателей внутри компании, отбору их проектов для реализации в проекции на развитие бизнеса корпорации.

Ключевые слова: инновации, инновационная активность, инновационное развитие, венчурный фонд, бизнес-инкубатор.

Проявлениями инновационной активности компаний являются такие мероприятия, как:

- создание внутренних бизнес-инкубаторов для своих сотрудников;
- создание внешних корпоративных акселераторов, нацеленных на поиск решений и команд под конкретные направления развития;
- участие компании в совместных образовательных программах с бизнес-инкубаторами и акселераторами;
- участие компании в качестве партнёра на хакатонах и/или проведение собственных;
- выделение ресурсов под развитие отдельных инновационных направлений.

Рассмотрим примеры инновационной активности телекоммуникационных компаний.

1. Инновационная активность компании «Ростелеком»

Работает над Программой инновационного развития 2016–2020, основными направлениями которой являются: развитие новых технологий в области транспортных и мультисервисных сетей и информационно-вычислительной инфраструктуры; разработка и внедрение новых продуктов и сервисов; повышение энергоэффективности и эффективности бизнес-процессов.

Также взаимодействует с участниками инновационной экосистемы: вузы и научно-исследовательские коллективы институтов, представители малого и среднего инновационного предпринимательства, технологические платформы и инновационные территориальные кластеры; институты развития РФ, венчурные фонды и бизнес-ангелы. Имеет венчурный фонд «Коммит Кэпитал» для инновационных инвестиций в стартапы на определённых стадиях проекта.

Является партнёром технологических стартапов в хаках и компаниях, таких как: хакатон «Цифровой прорыв», «ФРИИ», Бизнес-инкубатор ВШЭ, Технопарк Санкт-Петербурга, ГАУ «ИТ-парк», «Акселератор ED2», конкурс GoTech, Urban.Tech.Moscow, Фонд «Сколково», Университет ИТМО [1].

2. Инновационная активность компании «МТС»

В рамках развития внутреннего предпринимательства создан внутренний бизнес-инкубатор «МТС Гараж» для разработки, интеграции, запуска собственных цифровых продуктов для продажи на рынке [2].

Компания имеет внешний акселератор MTS StartHub для развития внешнего предпринимательства, создания совместных проектов с интеграцией в бизнес МТС, ведёт четыре программы для стартапов [3]. Компания МТС подписала меморандум на ПМЭФ–2019 с Национальным инвестиционным агентством Индии (Invest India), по которому является партнёром с внешними акселераторами и компа-

ниями, такими как: YellowRockets, Sistema, HSE Inc, #startupindia и др. Также организывает хакатоны, такие как «Цифровой прорыв», сотрудничает с ИТМО Санкт-Петербурга [4].

Компания создала венчурный фонд на базе корпоративного акселератора MTS StartUp Hub, создаёт дочернюю технологическую компанию по развитию ИИ «Центр ИИ».

3. Инновационная активность компании «Вымпелком»

Является партнёром акселерационной программы GenerationS, организывает хакатоны совместно с GoTech с номинацией GoTech. Также компания присоединилась к меморандуму о создании и обеспечении деятельности Центра инноваций и интернета вещей, подписанному ранее Фондом «Сколково», международной инновационной биофармацевтической компанией «АстраЗенека» и др. [5].

4. Инновационная активность компании «МегаФон»

Имеет дочернюю компанию, в том числе для инновационного развития, «Мегалабс 2» с основными направлениями:

- мобильная реклама (создаёт и развивает рекламные продукты на стыке рекламных, digital- и телеком-технологий);

- облачные решения, технологии SaaS, «МегаДиск», eMotion, офлайн-конференции, мультифон-бизнес, виртуальная АЗС и др.;

– мобильный ID – простой и удобный способ регистрации и входа с аудиторией, равной населению нашей страны [6].

Также «МегаФон» организывает хакатоны по всей РФ, такие как «Цифровой прорыв», сотрудничает с ФРИИ, YellowRockets, #tsech и др. акселерационными компаниями. Работает с Fort Ross Ventures по инновационной деятельности в области инноваций, обмена технологиями и совместного поиска привлекательных объектов для инвестиций [7].

5. Инновационная активность компании Tele2

Организует хакатоны, такие как Hack 2.0, работает над созданием «цифрового двойника» на технологии ИИ – платформы, обслуживающей бизнес-процессы и дублирующей активы предприятий. Также готовится к широкому внедрению технологии Mobile ID, которая позволит проводить электронную идентификацию пользователя для получения электронных услуг [8].

Мероприятия, характеризующие инновационную активность телекоммуникационных компаний, представлены в табл.

Матрица инновационной активности

Инструменты инновационной активности	«Ростелеком»	«МТС»	«Вымпелком»	«МегаФон»	Tele2
Внутренний бизнес-инкубатор	нет	да	нет	нет	нет
Внешний акселератор	нет	да	нет	нет	нет
Совместная работа с акселераторами (партнёрские акселераторы) и образовательными программами	да	да	да	да	нет
Хакатоны (участие и/или проведение), номинации и соревнования	да	да	да	да	да
Наличие венчурного фонда	да	да	нет	нет	нет
Партнёрские программы для инновационного бизнеса	да	да	да	да	нет
Научная деятельность как инструмент инноваций	да	да	да	да	да

Отдельно нужно отметить работу операторов над сетями 5G, направленную на развитие таких технологий, как:

- сверхширокополосная мобильная связь (Enhanced Mobile Broadband, eMBB) – увеличение объёма передачи трафика, внедрение гигабитных зон;

- сверхнадёжная межмашинная связь с низкими задержками (Ultra-Reliable Low Latency Communication, URLLC) – обеспечение особого класса услуг с очень низкими задержками;

- массовая межмашинная связь (Massive Machine-Type Communications, mMTC) – внедрение и поддержка Internet of things (IoT) в промышленности, решений «умный город», ЖКХ, сельского хозяйства.

Внедрение данных технологий позволит реализовать следующие решения:

- снижение задержек на передачу данных;

- увеличение ёмкости, скорости и числа одновременно возможных подключений;

- использование в интерактивных приложениях, предоставляющих контент на основе облачных вычислений, и развитие данного рынка;

- использование в беспилотных автомобилях, беспроводных роботах, дронах, телемедицине и т.д.

Так, «Ростелеком» совместно с «Ростехом» по трёхстороннему соглашению с Правительством РФ реализуют механизм развития 5G-технологий – дорожную карту в рам-

ках программы «Цифровая экономика». Также компания Tele2 сотрудничает с «Ростелекомом», Ericsson, Nokia и Huawei для совместного развития 5G-технологий. В 2019 г. на Петербургском международном экономическом форуме (ПМЭФ–2019) «МТС», «Вымпелком», «МегаФон» подписали с компанией Huawei соглашение о сотрудничестве в развитии 5G-технологий, IoT и сетей LTE до уровня 5G-ready и др. Таким образом, 5G позволит сформировать цифровую экономику в будущем.

Изучив инновационную активность российских телекоммуникационных компаний, мы пришли к выводу: большая часть из исследуемого перечня формирует предпринимательскую культуру в основном через создание корпоративных подразделений – бизнес-инкубаторов, через внешний акселератор или посредством сторонних компаний, занимающихся развитием инновационного предпринимательства, чья деятельность направлена на поиск потенциальных предпринимателей, наставничество, ведение проекта и помощь в его реализации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Ростелеком**. – URL: <https://www.company.rt.ru/> (дата обращения: 09.10.2019). – Текст : электронный.
2. **МТС** Гараж. – URL: <https://garage.mts.ru/> (дата обращения: 10.10.2019). – Текст : электронный.
3. **MTS Startup Hub**. – URL: <https://startup.mts.ru/> (дата обращения: 11.10.2019). – Текст : электронный.
4. **Петербургский** международный экономический форум – 2019. – URL: <https://forumspb.com/?lang=ru> (дата обращения: 12.10.2019). – Текст : электронный.
5. **Скаутинг** стартапов для «Билайна». – URL: <https://gotechinnovation.com/ru/beeline/> (дата обращения: 13.10.2019). – Текст : электронный.
6. **Мегалабс**. – URL: <https://www.megalabs.ru/> (дата обращения: 14.10.2019). – Текст : электронный.
7. **Цифровой** прорыв. – URL: <https://цифровойпрорыв.рф> (дата обращения: 15.10.2019). – Текст : электронный.
8. **Tele2**: ставку на инновации. – URL: <https://www.bfm.ru/news/412171> (дата обращения: 16.10.2019). – Текст : электронный.

Справка об авторах

Фамилия: Масленникова

Имя: Дарья

Отчество: Александровна

Должность: студент 1 курса магистерской программы «Управление исследованиями, разработками и инновациями в компании» кафедры менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: ddmaslennikova20@gmail.com

Фамилия: Пасека

Имя: Илья

Отчество: Андреевич

Должность: студент 1 курса магистерской программы «Управление исследованиями, разработками и инновациями в компании» кафедры менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: iapaseka@edu.hse.ru

Фамилия: Дуненкова

Имя: Елена

Отчество: Николаевна

Роль в публикации: научный руководитель

Должность: кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: edunenкова@hse.ru

Морозова Е. С.,
НИУ ВШЭ, г. Москва

Как научить сотрудников работать с «открытыми инновациями» и другими элементами корпоративной предпринимательской культуры

Рассматриваются основные типы сотрудничества между стартапами и корпорациями, такие как покупка технологии или бизнеса целиком, найм сотрудников в штат или инвестиции на развитие совместного продукта. Также проанализированы наиболее распространённые проблемы, возникающие при внедрении новых технологических решений в компаниях, – низкие мотивация и осведомлённость сотрудников об особенностях функционирования проектов, бюрократические процедуры, несоответствие инновационной стратегии компании действительности.

Ключевые слова: *стартап, инновации, инновационный проект, корпорации, внедрения, пилот, инвестиции, управление, предпринимательская культура, «открытые инновации».*

По оценкам экспертов, сейчас крупные компании всё больше обращаются к системе «открытых инноваций» в рамках своей инновационной стратегии. Корпорации ищут внешние технологии под индивидуальные запросы с целью быстрого дешёвого решения собственных производственных «болей» и повышения конкурентоспособности в отрасли. Но зачастую, даже если компании удаётся найти ряд качественных и соответствующих внутренним критериям технологических решений, возникают сложности на следующем этапе работы со стартапами, а именно при пилотировании и внедрении в производство.

Целью данной статьи является выявление основных трудностей, препятствующих процессу успешного внедрения инновационных стартапов в корпорации, а также потенциально возможных решений этих проблем. В работе дана краткая теоретическая справка о типах инновационных проектов, а также на практических примерах описаны основные модели работы корпораций со стартапами. Статья, как практическое пособие по началу работы с технологическими проектами, будет полезна студентам, обучающимся по направлению «Инноватика», и представителям стартапов, руководителям по инновациям в частных и государственных компаниях.

Актуальность темы подтверждает высокий интерес к ней со стороны исследователей. Ввёл понятие «открытых инноваций» и описал модель инновационного процесса на основе данного принципа в своих работах Генри Чесбро [1]. Типология инноваций по Руководству Осло [3] имеет

доступное и понятное объяснение в учебном пособии по инновационному менеджменту С. В. Мальцевой [4]. Более того, ежегодно статистические отчёты публикуют консалтинговые компании (Delloite, PwC, KPMG, EY) и институты развития (РВК, ФРИИ, РОСНАНО), например, [2].

Модель инновационного процесса на основе открытых инноваций строится исходя из принципов открытости и усвоения «внешних» знаний за пределами организации, способности приумножать и дополнять имеющиеся идеи и технологии на рынке, а также умения создавать долговременные партнёрские отношения [1]. Для определения оптимальной модели работы корпорации со стартапами необходимо учитывать типологию инноваций и стадию проекта, который планируется к пилотированию или внедрению. Такая типология подробно описана в Руководстве Осло [3]. Подобная терминология активно используется в работе С. В. Мальцевой: «Исходя из специфики инноваций, цели и сферы изменений, вызываемых ими, выделяют четыре группы инноваций: технологические (продуктовые и процессные), организационные и маркетинговые инновации» [4. С. 21]. Продуктовые инновации подразумевают под собой разработку новых или усовершенствование имеющихся у корпорации продуктов путём введения новых функциональных характеристик, свойств, материалов и т.д. Процессные инновации связаны с повышением эффективности производства путём применения улучшенных методов органи-

зации функционирования предприятия – например, внедрение систем отслеживания товаров, основанных на штрих-кодах или активной радиоидентификации (RFID). Организационные инновации включают в себя технологические решения в области ведения бизнеса, обустройство рабочих мест и внешних связей с целью снижения транзакционных и административных издержек, роста производительности труда, упрощения организационных процессов внутри компании. Внедрение маркетинговых инноваций направлено на поиск новых методов продвижения и сбыта продукции, изменения в дизайне и упаковке продукции, расширение целевой аудитории и формирование ценностного предложения продукта. Используемые виды инноваций во многом определяют основные модели, на которых сосредоточивается корпорация в работе со стартапами.

Проанализировав кейсы работы российских корпораций с внешними стартапами, можно выделить несколько ключевых вариантов взаимодействия сторон в рамках модели открытых инноваций:

Коммерческий заказ внешнему стартапу на выполнение работ или услуг. Данный вид сотрудничества относится чаще всего к стартапам высоких стадий – пилотное, серийное производство или на стадии масштабирования. В таком случае корпорация предлагает стартапу выступить подрядчиком, поставщиком продукта или услуги, в том числе посредством участия в открытом конкурсе госзаку-

пок (если корпорация с государственным участием). Такие тендерные конкурсы чаще всего являются открытыми, и любой стартап может принять в них участие, подав заявку на выполнение конкретного проекта. Примером может служить компания АЛРОСА, которая рассматривает стартапы зрелых стадий по распространённым направлениям (например, использование очков дополненной и виртуальной реальности в целях обучения сотрудников) в рамках открытых конкурсов государственных закупок, которые периодически публикует на своём официальном сайте.

Найм сотрудников в штат. Одним из главных преимуществ перспективного проекта является хорошо укомплектованная и компетентная в своей области команда специалистов, которая способна не только качественно выполнять работу по зарекомендовавшему себя алгоритму, но и выполнять новые задачи, поставленные корпорацией. Даже если стартап находится на невысокой стадии развития, но включает профессиональных членов команды, имеющих богатый опыт работы, компания готова инвестировать в такой стартап. По этой методике активно работают такие компании, как МТС и Сбербанк.

Инвестиции или совместный продукт. Бывают случаи, когда стартап вместе с корпорацией общими усилиями создают новый продукт, технологию. Тогда стартап вкладывает свои трудовые, технологические, материальные ресурсы, а корпорация предоставляет финансовую, экспертную, имущественную поддержку. Примером может служить мобиль-

ное приложение Russian Robinhood, разработанное финтех-стартапом Simple Invest при поддержке компании «QIWI Кошелёк» [12]. Также можно инвестировать в стартап на раннем этапе, чтобы иметь возможность влиять на стратегию развития компании и преимущественное право пользования её продуктами. Например, компания «Ростелеком» ежегодно проводит конкурс по поиску и акселерации технологических стартапов, финансируя их из собственного венчурного фонда. Так, в 2015 г. было выбрано семь стартапов для инвестирования из фонда объёмом 1 млрд р. [11].

Покупка стартапа. Здесь подразумевается приобретение стартапа целиком – приглашается целиком команда вместе с технологиями, продуктами и клиентской базой. Выгода корпорации от поглощения стартапа зависит от его оценочной стоимости, то есть какой объём денежных средств можно получить, продав стартап (технология) в будущем. Что касается покупки стартапа, то в большинстве случаев вырученная сумма не раскрывается в открытых источниках. Однако благодаря статистике по венчурным инвестициям первой половины 2018 г., подготовленной журналом для предпринимателей «Inc.» совместно с АО «РВК», есть информация примерно о десяти «выходах», связанных с поглощением стартапа крупной публичной компанией. Одной из крупных в данной выборке сделок является продажа Ticketland.ru корпорации МТС за 3,25 млрд р. Как утверждает вышеупомянутый источник, «Mail.ru совершила

несколько крупных поглощений. Среди них выделилась покупка киберспортивного стартапа ESforce за \$100 млн» [6].

Покупка технологии. По итогам оценки сложившегося пилота с положительными результатами корпорация может принять решение об экономической целесообразности покупки технологии вместо заказа поставки продуктов или предоставления услуг с целью внедрения на собственных мощностях. В таком случае можно купить только технологию стартапа (или лицензию на использование), не приглашая саму команду стартапа. Примерами использования технологии стартапа посредством купленной лицензии могут служить взаимодействия проекта Oz Forensics с компаниями «Сбербанк Страхование», PaySend, QIWI [9], а также применение платформы Rubbles на мощностях банков «Райффайзен банк», «ВТБ», «Альфа-банк» и др. [10].

Приведённые выше «истории успеха» являются единичными примерами эффективного взаимодействия корпораций и стартапов, в то время как основная масса стартапов остаётся без внимания корпораций. При этом наиболее распространённой формой взаимодействия корпорации и стартапа является покупка технологии, в то время как сделок по поглощению стартапов российскими корпорациями насчитывается пока единичное количество. Большинство пилотных проектов и внедрений останавливается, даже если существует значительный интерес у компании к стартапу, так как возникают сложности, мешающие взаимовыгодной работе.

Одной из главных трудностей на пути от пилота к внедрению являются *низкая мотивация и непонимание принципов работы со стартапами со стороны сотрудников компании*. «В корпорации нет людей, которые понимают, как растить компании <...> как компанию из нуля превратить в солидного игрока», – говорит Александр Галицкий, сооснователь и управляющий партнёр Almaz Capital [7]. Часто в корпорациях (особенно государственных) движущей силой начала работы с инновациями является «приказ сверху» в соответствии со стратегией инновационного развития. Назначенные ответственными за работу со стартапами сотрудники не осознают ценность такого взаимодействия и необходимость тратить на новую задачу своё рабочее время. Поэтому руководству корпорации важно донести до работников цель поддержки технологических проектов, а также особенности их функционирования. Полезными шагами на пути к эффективному сотрудничеству в таком случае могут быть следующие действия:

- Определение рабочей группы сотрудников одного или нескольких подразделений, заинтересованных в решении какой-либо задачи путём интеграции стартапа в корпорацию. Проведение регулярных встреч рабочей группы с представителями стартапа является необходимым условием обсуждения достигнутых результатов и определения дальнейших планов работы.

- Назначение контактного лица со стороны корпорации, которое осуществляет взаимодействие со стартапом и несёт ответственность за результаты этого взаимодействия. В качестве такого лица может выступать представитель топ-менеджмента корпорации, принимающий решения относительно судьбы проекта.

- Прохождение сотрудниками компании специальных курсов, нацеленных на обучение механике работы со стартапами и основам реализации инновационных проектов.

Следующим важным барьером на пути к процессу внедрения стартапа в корпорацию служат *бюрократические процедуры*, а также *непрозрачность, неясность бизнес-моделей* обеих сторон. По мнению Ольги Туржанской, директора QIWI Venture, «ключевая ошибка – навязывание команде стартапа бизнес-процессов корпорации при разработке совместного продукта. В результате теряется гибкость взаимодействия, а разработка затягивается из-за бесконечных согласований, бюджет вырастает в несколько раз» [8]. В компании за продолжительное время работы сложились зарекомендовавшие себя системы, включая IT-системы, документооборот, корпоративную культуру, бизнес-модель. Сущность же стартапа, планируемого к внедрению, как раз состоит в изменении особенностей функционирования этой системы, что, безусловно, рождает неопределённость. К тому же внесение корректировок в уже существующую механику крупной компании довольно трудо-

ёмко, поэтому руководство предприятий часто относится к этому скептически. В результате решение об изменении организационных процессов в корпорации в связи с деятельностью стартапа всегда является сложным и требующим многочисленных проверок целесообразности и эффективности. Стартап в данном случае должен быть готов к такому отношению со стороны компаний (особенно российских) и долгим срокам согласования каждого шага в процессе взаимодействия с корпорацией.

Более того, причиной сложной коммуникации между стартапом и корпорацией может служить *«аккуратная» инновационная стратегия* крупных компаний. По мнению Александра Айвазова, вице-президента по развитию бизнеса ПАО «Ростелеком», «любая корпорация имеет очень большой иммунитет к риску <...> Пока в корпорации не возникнет определённая толерантность к риску, пока не будет сформирована сквозная система принятия решений от внутренних инноваций до работы со стартапами, пилотирования, [не будет развития стартапов. – *Примеч. ред.*]» [7].

В данном случае следует отметить неготовность к риску менеджмента российских корпораций. Компании выбирают «осторожные» стратегии взаимодействия со стартапами, ориентируясь в большей степени не на прорывные технологии, способные вывести их в «голубой океан», а на проверенные рынком устоявшиеся бизнес-решения. Также на начальных этапах сотрудничества компании не всегда го-

товы вкладываться в пилотный проект, а просят проводить тестирование технологий на безвозмездных условиях.

Однако не следует полагать, что причины долгого или вовсе несостоявшегося внедрения стартапа в корпорации находятся только на стороне последней. Проблемы со стороны стартапов заключаются в следующем: *нехватка компетентных кадров в штате для масштабирования технологии на производстве, отсутствие желания индивидуализировать свой продукт под запросы корпорации, выделять время на оформление документов по обеспечению пилота или внедрения.* Именно об этом говорит Александр Соболев, управляющий директор по стратегическому и организационному развитию ПАО «МегаФон»: «Стартапы очень часто зашорены на своей технологии, не видят клиента» [7]. Доступным и качественным способом преодоления данных трудностей может служить обращение к акселератору и/или бизнес-инкубатору, главная задача которых состоит в обеспечении коммуникации между партнёрами, а также постоянном мониторинге сотрудничества.

Таким образом, процесс взаимодействия между корпорациями и внешними стартапами нестабилен и не способен обеспечить абсолютную выгоду его участникам, пока не будут решены вопросы взаимопонимания и учёта рисков между сторонами. Представителям технологических стартапов и корпораций следует учитывать описанные выше ограничения и особенности деятельности для успешно-

го построения взаимовыгодного сотрудничества. Также рассмотренные выше модели партнёрства могут быть полезны сотрудникам компаний, работающих в сфере инноваций, при определении эффективных путей взаимодействия с инновационными проектами с целью развития корпоративной предпринимательской культуры.

В качестве рекомендаций по устранению проблем в работе корпораций со стартапами можно указать следующие:

- тщательный контроль со стороны руководителей за ответственными подразделениями в корпорациях, работающими со стартапами;
- введение в корпорациях обучающих программ для сотрудников по работе с инновациями;
- обращение к посредникам на рынке инноваций (акселераторам, бизнес-инкубаторам) для сокращения временных и трудовых издержек в создании эффективной коммуникации между корпорациями и стартапами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Chesbrough H.** Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – URL: <https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.
2. **MoneyTree.** Навигатор венчурного рынка. Обзор венчурной России за 2018 год и первое полугодие 2019 года. – 2019. – Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/money-tree-2019.html> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.
3. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities.** – URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1607599257&id=id&accname=guest&checksum=4D3AAC96D7AD13B99D056FE7C71DD3FA> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.
4. **Мальцева С. В.** Инновационный менеджмент: учеб. для академ. бакалавриата / под ред. С. В. Мальцевой. – Москва : Изд-во Юрайт, 2019. – 527 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-3833-3. – Текст : непосредственный.
5. **Обзор** рынка. Аналитический отчёт по итогам обзора рынка российских венчурных фондов за I–III квартал 2014 года / Российская ассоциация венчурного инвестирования (РАВИ), АО «РВК». – Режим доступа: https://www.rvc.ru/upload/iblo-ck/2cf/RVCA_year-book_2014_Russian_PE_and_VC_market_review_I-III-2014_ru.pdf (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.
6. **Инфографика:** венчурные инвестиции первой половины 2018 года. – Режим доступа: <https://incrussia.ru/underst-and/infografika-venchurnye-investitsii-pervoj-poloviny-2018-goda/> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.
7. **Как создать** новых технологических лидеров? Модель взаимодействия крупного бизнеса и стартапов. – Режим доступа: <https://forums.spb.com/news/news/kak-sozdat-novyh-tehnologicheskii->

hliderov-model-vzai-modejstvija-krupnogo-biznesa-i-starta-pov/?lang=ru (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.

8. **Корпорации** и стартапы: как найти общий язык. – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/corp-language/> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.

9. **О компании** Oz Forensics. – Режим доступа: <https://ozforensics.com/about> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.

10. **Официальный** сайт проекта Rubbles. – Режим доступа: <https://rubbles.ru/#ci> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.

11. **Ростелеком** выбрал семь стартапов для финансирования из фонда объёмом 1 млрд рублей. – Режим доступа: <https://vc.ru/tribuna/7611-rt-invest> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.

12. **Стартап** Simple Invest при поддержке QIWI Venture запустил мобильное приложение по управлению частными инвестициями. – Режим доступа: <https://qiwi.com/len-ta/news/item.action?id=7588> (дата обращения: 24.10.2019). – Текст : электронный.

Справка об авторе

Фамилия: Морозова

Имя: Елизавета

Отчество: Сергеевна

Должность: студент 1 курса магистерской программы «Управление исследованиями, разработками и инновациями в компании» кафедры менеджмента инноваций Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: morozova.lizaveta@gmail.com

Нефёдова А. И., Чернышёва М. В.,
НИУ ВШЭ, г. Москва

Инновации на рабочем месте: результаты всероссийского обследования

Приводятся и анализируются данные исследовательского проекта – мониторинга инновационного поведения, который проводит Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (данные 2019 г.). Анализ предваряется обзором исследований, посвящённых вопросам инновационной деятельности работников компаний и корпораций, в рамках которого рассматриваются ключевые факторы, влияющие на инновационную активность работников.

Ключевые слова: инновация, инновации на рабочем месте, мониторинг, инноватор, инновационный менеджмент.

Общий контекст

В целом инновационное поведение не свойственно российским организациям: последние обследования показывают, что лишь 9% из них демонстрируют инновационную активность. Больше всего инноваций внедряется в высокотехнологичных производствах (33%), меньше всего – в низкотехнологичных (11%). При этом чем крупнее организация по численности работников, тем выше уровень её инновационной активности¹.

Обзор исследований

Под инновациями понимаются создание, продвижение и реализация новых идей отдельными сотрудниками, группами работников и в целом организациями с целью принесения пользы на разных уровнях [8, 11]. Инновации могут быть продуктовыми или процессными. Первые относятся к изменениям в продуктах, услугах, соответствующих технологиях производства. Вторые связаны с повышением эффективности внутренних процессов в организации (например, инновации, снижающие затраты производства, сроки доставки) [7].

К основным *индивидуальным факторам*, влияющим на инновации на рабочем месте, относятся знания сотрудников, образование [1, 6, 12], ориентация на рост и разви-

¹ Индикаторы инновационной деятельности : 2019 : статист. сб. – Режим доступа: www.hse.ru. – Текст : электронный.

тие [9], положительная самооценка сотрудниками своих умений, компетенций [2, 3, 10], а также осознание работником влияния собственного вклада в деятельность организации [4].

На инновационность работников влияют не только индивидуальные характеристики, но также и *организационный контекст*. Взаимодействие с руководителем, ощущение поддержки собственных идей [5], оценка климата в организации как способствующего развитию инноваций [10], выделяемые ресурсы для инновационной деятельности [4] являются важными факторами инновационного поведения работников. Выделяют и такие параметры, как степень справедливости вознаграждения за приложенные усилия [Там же], степень автономности в работе, сложность и гибкость работы [9]. Все эти факторы определяют желание и возможности работников участвовать в инновационном процессе.

Источник данных

В докладе использованы опросные данные волны 2019 г. масштабного и многолетнего исследовательского проекта «Мониторинг инновационного поведения», который проводит Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» [13]. Объём выборки составил 7 584 человека в возрасте от 18 до 65 лет.

Для дальнейшего анализа были использованы данные только по респондентам, работающим на российских пред-

приятных и организациях, то есть были исключены индивидуальные предприниматели, пенсионеры, студенты, безработные и т.д. Итоговая выборка составила 4 163 человека.

Результаты

В результате расчётов было выявлено, что 6,3% работников предлагали идеи по улучшению бизнес-процессов или усовершенствованию качества товаров или услуг за последние три года. При этом у 60% из них это не входило в непосредственные должностные обязанности.

В среднем 58% работников смогли реализовать своё предложение. При этом успешность реализации зависит от позиции работника: шансы в два раза выше у тех, у кого это входит в непосредственные обязанности (так называемые «институциональные инноваторы») по сравнению с теми, кто это делает добровольно («добровольцы»). Кроме того, успешность реализации зависит и от типа предлагаемой инновации (см. табл.).

**Типы предлагаемых инноваций
и успешность дальнейшей реализации**

Типы инноваций	Все инноваторы (n = 261), %	«Институциональные» инноваторы (n = 105), %	Инноваторы-«добровольцы» (n = 156), %	Успешность реализации		
				Все инноваторы (n = 261), %	«Институциональные» инноваторы (n = 105), %	Инноваторы-«добровольцы» (n = 156), %
По усовершенствованию производственных или бизнес-процессов	77	83	73	58	62	48
По созданию новых товаров и услуг	18	24	13	62	63	38
По улучшению существующих товаров и услуг	42	46	38	59	62	43
По маркетингу и продвижению товаров и услуг	28	36	22	51	63	21

При выдвижении идей инноваторы используют преимущественно собственный опыт (77%) и опыт коллег (23%).

В российских организациях реализуется довольно ограниченный список практик инновационного менеджмента. Лишь каждый пятый респондент сообщил, что на предприятии существует специальный механизм для сбора идей (18% опрошенных), столько же – что на предприятии есть руководитель или подразделение, ответственное за новые идеи, инновации, а каждый шестой – что идеи поощряются финансовым или другим способом (15%). Только каждый пятый согласился с тем, что руководство поощряет самоорганизацию работников в группы для решения нестандартных задач (22%).

Инновационный климат оценивается немного лучше. Каждый второй респондент отметил, что на предприятии работники могут свободно высказывать свои предложения, идеи (55%) и что любой сотрудник может предложить идею непосредственно руководству предприятия (47%).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Amabile T.** Assessing the work environment for creativity / T. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron. – Текст : непосредственный // *Academy of Management Journal*. – 1996. – Vol. 39. – № 5. – P. 1154–1184.
2. **Bandura A.** Social learning and personality development / A. Bandura, R. H. Walters. – New York: Holt, Rinehart & Winston, 1963. – 329 p. – [Stanford Univ., Stanford, CA and Univ. Waterloo, Ontario, Canada]. – Текст : непосредственный.
3. **Gist M.** Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability / M. Gist, T. Mitchell. – Текст : непосредственный // *Academy of Management Review*. – 1992. – Vol. 17. – № 2. – P. 183–211. – URL: <https://doi.org/10.2307/258770>.
4. **Janssen O.** Job demands, perceptions of effort - reward fairness and innovative work behavior / O. Janssen. – Текст : непосредственный // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – 2000. – Vol. 73. – № 3. – P. 287–302. – URL: <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
5. **Jong J.** How leaders influence employees' innovative behaviour / J. Jong, D. Hartog. – Текст : непосредственный // *European Journal of Innovation Management*. – 2007. – Vol. 10. – № 1. – P. 41–64. – URL: <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>.
6. **Nickerson R. S.** Enhancing creativity. In: R. J. Sternberg (ed.). *Handbook of Creativity* / R. S. Nickerson. – Cambridge: Cambridge University Press, 1999. – P. 392–410. – Текст : непосредственный.
7. **Oslo** Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. – URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=16075995-7&id=id&accname=gue-st&checksum=4D3AAC96D7AD13B99D0-56FE7C71DD3FA> (дата обращения: 10.10.2019). – Текст : электронный.

8. **Scott S.** Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace / S. Scott, R. Bruce. – Текст : непосредственный // *Academy of Management Journal*. – 1994. – Vol. 37. – № 3. – P. 580–607. – URL: <https://doi.org/10.5465/256701>.

9. **Shalley C.** Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance / C. Shalley, L. Gilson, T. Blum. – Текст : непосредственный // *Academy of Management Journal*. – 2009. – Vol. 52. – № 3. – P. 489–505. – URL: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330806>.

10. **Tierney P.** Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance / P. Tierney, S. Farmer. – Текст : непосредственный // *Academy of Management Journal*. – 2002. – Vol. 45. – № 6. – P. 1137–1148. – URL: <https://doi.org/10.5465/3069429>.

11. **West M.** Innovation at work: Psychological perspectives / M. West, J. Farr. – Текст : непосредственный // *Social Behavior*. – 1989. – Vol. 4. – № 1. – P. 15–30.

12. **Woodman R.** Toward a theory of organizational creativity / R. Woodman, J. Sawyer, R. Griffin. – Текст : непосредственный // *Academy of Management Review*. – 1993. – Vol. 18. – № 2. – P. 293–321. – URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>.

13. **Сайт** проекта «Мониторинг инновационного поведения НИУ ВШЭ». – Режим доступа: <https://www.hse.ru/monitoring/innpeople/> (дата обращения: 10.10.2019). – Текст : электронный.

Справка об авторах

Фамилия: Нефёдова

Имя: Алёна

Отчество: Игоревна

Должность: кандидат социологических наук, старший научный сотрудник, доцент, Институт статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: anefedova@hse.ru

Фамилия: Чернышёва

Имя: Марина

Отчество: Вячеславовна

Должность: кандидат социологических наук, старший преподаватель, Департамент социологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»

Электронная почта: mchernysheva@hse.ru

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ КУЛЬТУРА –
ЗАЛОГ УСПЕХА
КОРПОРАТИВНЫХ ИННОВАЦИЙ**

**Сборник докладов VIII Международной
практической конференции INNO-WAVE 2019
Москва, октябрь 2019 г.**

**Корректор В. И. Евстигнеева
Технический редактор Т. А. Мирошина
Компьютерная вёрстка И. В. Аверина, Е. В. Комарова**

Подписано в печать: ??.0?.2021. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Усл.-печ. л. 5,11. Заказ 2. Тираж 37 экз.