

УДК 338.4

DOI: 10.18384/2310-6646-2019-1-16-24

## ИССЛЕДОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ РЕСУРСОВ ПРОЦЕССА ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Васильева И. А.<sup>1</sup>, Комонов Д. А., Сазонова М. В.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Московский государственный областной университет  
141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24,  
Российская Федерация

<sup>2</sup>Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)  
125080, г. Москва, Волоколамское шоссе, д. 4, Российская Федерация

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию ключевых ресурсов процесса трансформации корпоративной инновационной системы высокотехнологичных предприятий. Авторы приходят к выводу, что основными целями для предприятий являются создание уникальных исследовательских центров, поисковых лабораторий, малых инновационных групп и технологических объединений. При этом в предприятиях необходимо проводить анализ и последующую оценку его результатов с целью выявления ограничений и установления критериев неэффективной работы существующих бизнес-процессов внутри предприятия, а также организовать работу мобилизаторов – инновационной лаборатории или корпоративного инновационного центра.

**Ключевые слова:** корпоративная инновационная система, ресурсное обеспечение, инновационный менеджмент, ключевые ресурсы, оптимизация бизнес-процессов.

## THE STUDY OF KEY RESOURCES OF TRANSFORMATION OF A CORPORATE INNOVATIVE SYSTEM OF RUSSIAN ENTERPRISES

**I. Vasilyev<sup>1</sup>, D. Komonov, M. Sazonova<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Moscow Region State University  
24, Very Voloshinoy st., Mytishchi, Moscow Region, 141014, Russian Federation

<sup>2</sup>Moscow Aviation Institute (National Research University)  
4, Volokolamskoye highway, Moscow, 125080, Russian Federation

**Abstract.** The article is devoted to the study of key resources of the process of transformation of a corporate innovative system of hi-tech enterprises. The authors come

© СС BY Васильева И. А., Комонов Д. А., Сазонова М. В., 2019.

to a conclusion that the main objectives for the enterprises are creation of the unique research centers, laboratories, small innovative groups and technological associations. At the same time the enterprises need to carry out the analysis and the subsequent assessment of its results for the purpose of identifications of restrictions and establishment of the criteria for inefficient work of the existing business processes at the enterprise and also to organize the work of the so-called mobilisers: an innovative laboratory or corporate innovative center.

**Keywords:** corporate innovative system, resource providing, innovative management, key resources, optimization of business processes.

Четвёртая промышленная революция, термин, введенный в 2011 г., подразумевает дальнейшее развитие общества по пути цифровизации и вертикальной интеграции всех процессов в рамках как отдельных предприятий или корпораций, так и экономики в целом. В этой связи реализация проекта организации корпоративной инновационной системы очень важна для выживаемости и развития предприятий [7, с. 633]. Дальнейшее протекание процесса трансформации корпоративной инновационной системы высокотехнологичных предприятий потребует использования четырёх ключевых ресурсов: присутствия в структуре организации свободных людей, наличия на счетах компании свободных денег, наличия свободных производственных мощностей и привлечения свободных знаний.

1. *Свободные люди.* Стандартная организация построена по принципу полной нагрузки на человека в течение рабочего времени для исполнения им своей функции. С учётом того, что компании, как прави-

ло, пребывают в состоянии кризиса и управляются с помощью технологий «героического менеджмента», рабочий день у исполнителей и руководителей становится ненормированным.

Инновационная деятельность, по определению инновационности, выпадает из базового функционала, т. е. она не прописана ни в каких регламентах и инструкциях, следовательно, у человека должно быть время на то, чтобы ею заниматься. В этом смысле ключевой ресурс организации – свободные люди, у которых есть время заниматься новым. Человек, вступающий на путь инноватора, должен понимать, что он тем самым создаёт ценность для компании, и это же должна понимать организация, создавая условия для появления таких людей. Для успешного использования свободных людей в структуре корпоративной инновационной системы необходимо [1, с. 60]:

– легализовать и формально закрепить рабочее время на поисковую инновационную и исследовательскую деятельность сотрудников;

– создавать малые междисциплинарные и кроссфункциональные инновационные команды, в которые могут включаться сотрудники без риска потери рабочего места;

– определить и зафиксировать в корпоративных положениях мотивацию от созданной ценности для компании (например, процент от экономии за счёт инновационного решения становится грантом инновационной команды);

– обеспечивать для стартапов творческий отпуск, т. е. позволять сотруднику выходить в проект без порицаний и наказаний.

2. *Свободные деньги* – это деньги, освобождённые от необходимости обеспечивать базовый производственный процесс. Как и в ситуации с людьми, у предприятия «лишних» денег нет. Те деньги, которые определены как «инвестиционные», обычно живут по правилам обязательного и доказанного возврата на инвестиции. Инновации зачастую всегда являются риском, и, следовательно, не может быть ничего до конца доказанного. Стало быть, и деньги, которые на них выделяют, должны жить по другим правилам возвратности. Они должны

работать по правилам венчурных фондов.

Венчурный фонд представляет собой разновидность инвестиционного фонда, направленную в большей степени на организацию работы с различными инновационными проектами и стартапами. Доля венчурных инвестиций в структурном составе проектов и стартапов должна превышать 90%. Венчурные фонды являются мощной финансовой основой для реализации инноваций не только в России, но и в Европе и способствуют эффективному решению следующих задач [2, с. 83]:

– организуют аккумуляцию денежных средств инвесторов;

– организуют процедуры отбора и последующего анализа различных инновационных проектов;

– осуществляют процесс финансирования и сопровождения хода реализации инновационных проектов на всех стадиях;

– организуют механизм косвенного (иногда прямого) участия в процессе управления проектами.

Классификация венчурных фондов, используемая в инновационном менеджменте, представлена в табл. 1.

Таблица 1

### Классификация венчурных фондов

| Признак классификации | Виды  |
|-----------------------|---|
| По источнику капитала | Государственные и частно-государственные                          |
|                       | Корпоративные венчурные фонды российской и иностранной юрисдикции |

## Окончание таблицы 1

| Признак классификации  | Виды   |
|--|--|
| По направлению инвестиций  | Инвестирование преимущественно в российские активы     |
|  | Инвестирование преимущественно в зарубежные активы     |
| По размеру портфеля  | Малые: от 0 до 50 млн долл.                            |
|  | Средние: от 50 до 150 млн долл.                        |
|  | Крупные: от 150 млн долл.                              |
| По географическому охвату  | Федеральные округа и регионы                           |
| По отраслевой направленности                                     | Узкоспециализированные фонды информационных технологий |
|  | Узкоспециализированные фонды реального сектора         |
|  | Универсальные (смешанные)                              |
| По инвестиционной стадии   | Предпосевные, посевные и стартовые                     |
|  | Фонды развития и расширения, мезонинные фонды          |
| По степени диверсификации портфеля инвесторов и портфеля активов | Слабо диверсифицированные                              |
|  | Сильно диверсифицированные                             |

Свободные деньги можно представить как деньги, освобождённые от тех обязательств, которые наложены на их обращение в базовом рабочем процессе. В инновационном менеджменте свободными деньгами можно считать те, которые не только привлекаются из бюджета предприятия либо крупных инвестиционных фондов, но и собраны по принципу краудфандинга и малого инвестирования. При этом инвесторами проекта становятся сами сотрудники

и близкие им люди. Для успешного использования свободных денег в структуре корпоративной инновационной системы необходимо [6, с. 237]:

- создавать и развивать корпоративные венчурные фонды;
- создавать и продвигать специализированные платформы для организации корпоративного краудсорсинга и внутренние маркетплейсы;
- развивать партнёрства с различными институтами, орга-

низующими процесс финансирования различных инновационных проектов;

– создать нормативную базу, регулирующую инновационные инвестиции;

– создать механизм оценки инновационного проекта не по конечному продукту, а по созданному ресурсу для развития компетенций (команда, ноу-хау, исследование и аналитика, сеть партнерств, оборудование и т. д.).

В России зарегистрировано 178 венчурных фондов с общим размером капитала в 3,8 млрд. долл., но активно функционирует из них только около 60. Суммарный объём инвестиций в 2016 г., по оценкам экспертов, не превысил 0,5 млрд долл., а средний чек – менее 1 млн долл. Наиболее активные венчурные фонды России представлены в табл. 2 [9, с. 65].

Таблица 2

### Наиболее активные венчурные фонды на российском рынке (млн долл.)

| Организация                       | Кол-во проектов | Кол-во выходов | Инвестиции в 2016 г. | Портфель активов | Средний чек |
|-----------------------------------|-----------------|----------------|----------------------|------------------|-------------|
| <b>Непосевные венчурные фонды</b> |                 |                |                      |                  |             |
| Target Global                     | 21              | 8              | 90                   | 300              | 0,2–0,3     |
| Flint Capital                     | 18              | 1              | 21                   | 100              | 1–1,5       |
| Runa Capital                      | 12              | 2              | 20                   | 270              | 3           |
| Almaz Capital                     | 10              | 3              | 20                   | 250              | 3–3,5       |
| 12 BF Global Ventures             | 9               | 3              | 10                   | 400              | 1           |
| Maxfield Capital                  | 8               | 4              | 3                    | 100              | 1,5         |
| <b>Посевные венчурные фонды</b>   |                 |                |                      |                  |             |
| ФРИИ                              | 91              | 3              | 19                   | 92               | 0,03–5      |
| Altair Capital                    | 24              | 2              | 10                   | 50               | 0,3         |
| Pulsar VC                         | 18              | 0              | 1                    | 10               | 0,125       |
| Starta Capital                    | 15              | 0              | 2                    | –                | 0,15        |
| The Untitled Ventures             | 12              | 0              | 1                    | –                | 0,8         |
| Run Capital                       | 10              | 0              | 10                   | 30               | 0,8         |
| Moscow Seed Fund                  | 7               | 6              | 1                    | 9,2              | 0,9         |

3. *Свободные мощности.* Как и идёт о производственных мощностях, освобожденных от базового в предыдущих двух случаях, речь

процесса специально под задачи развития и производства инновационных решений. Содержание таких мощностей и требования к их устройству и оснащённости не совпадают с требованиями к мощностям, задействованным в базовом процессе (например, по равномерности загрузки или количеству выпускаемой предприятием продукции). В инновационном процессе мощности необходимы под производство определенных прототипов и образцов, опытных партий [3, с. 420].

Помимо станков для производства инновационная деятельность требует также исследовательского оборудования, которое должно позволять производить испытания, необходимые для создания продукта. Такое оборудование должно быть доступно для экспериментов и различной исследовательской работы. Инновационная деятельность в основе своей состоит из коммуникации по поводу замышления, генерации идей. Такая коммуникация также отличается от стандартных совещаний, на которых, как правило, обсуждаются уже принятые решения. Для творческой коммуникации необходимы пространства для дискуссии и обмена идеями. Что приводит к организации специального пространства и его оснащению (open space, интерактивные доски, стены, на которых можно проектировать, писать и рисовать, удобная мобиль-

ная мебель и т. д.) [8, с. 184]. Такого рода коммуникации не могут происходить бесформенно. В этой связи необходимы разработка форматов организации такой коммуникации и специальная модерация коллективной мыслительной деятельности для получения максимального результата. Для развития свободных мощностей требуются [4, с. 169]:

- специализированные центры коллективного пользования: коворкинги, фаблабы, мэйкерспейсы;
- платформа, на которой представлено всё доступное технологическое оборудование, свободное время его использования и условия доступа;
- сеть партнёров по представлению оборудования для экспериментов, производств прототипов и малых партий.

4. *Свободные знания.* Здесь имеется ввиду прежде всего особенности организационного развития, при которых внутри больших корпораций каждое бизнес-подразделение и часто каждая организационная структура в попытке доказать свою уникальность ограничивает доступ к знаниям внутри предприятия. Если у предприятия нет единой и открытой для внутреннего и внешнего пользователя базы знаний (books of knowledge) о процессах, используемых решениях, технологиях, проблемах и ограничениях, никакого инноваци-

онного процесса в нём быть не может. Конечно, открытость означает, что тот, кто смог превратить знание в продукт / ценность, снимает основную дельту прибыли, но в этом и смысл, и основной источник мотивации инноватора – получить прибыль от той ценности, которая была создана с использованием его инструмента. Для эффективного развития свободных знаний необходимо [5, с. 2014]:

- иметь открытую для предприятий базу знаний технологий, существующих на предприятии, и экспертную сеть её обновления с правилами и условиями доступа к знаниям, в том числе при необходимости и внешних участников;
- формализовать условия для получения вознаграждения за использование результатов интеллек-

туальной деятельности (РИД) в инновационном проекте;

- создавать исследовательские центры, ориентированные на производство знаний под рыночный заказ;
- развивать цифровой двойник предприятия как платформу совместной работы всех подразделений предприятия и его поставщиков.

Одно из самых эффективных управленческих решений заключается в том, чтобы наиболее приоритетные инновационные проекты передавать на исполнение новому, наименее загруженному подразделению, сотрудники которого приложат максимум усилий, чтобы доказать, что у проекта имеются экономически выгодные перспективы.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Демин С. С., Джамай Е. В., Пуяткина Л. М. Управление инновационной модернизацией высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики России // Управление. 2016. № 3 (13). С. 57–65.
2. Джамай Е. В., Зинченко А. С., Сазонов А. А. Управление интеллектуальными ресурсами предприятия в условиях инновационной экономики. М.: Перо, 2018. 161 с.
3. Желтенков А. В. Современные тенденции развития малого и среднего инновационного предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2018, № 2 (91). С. 418–421.
4. Зарецкий А. Д., Иванова Т. Е. Промышленные технологии и инновации. СПб.: Питер, 2014. 480 с.
5. Кораблина А. А. Инновационная деятельность предприятия: проблемы совершенствования // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2016. Т. 11.
6. Мальцева С. В. Инновационный менеджмент. М.: Юрайт, 2015. 528 с.
7. Полосков С. С., Желтенков А. В. Высокотехнологичные наукоемкие предприятия и структурные составляющие их инновационного потенциала // Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 631–635.

8. Сазонов А. А., Колосова В. В., Внучков Ю. А. Методы оценки и анализа экономической эффективности инновационной деятельности предприятия // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 180–187.
9. Стрелкова Л. В., Макушева Ю. А. Экономика и организаций инноваций: теория и практика. М.: Юнити-Дана, 2013. 236 с.

#### REFERENCES

1. Demin S., Dzhamai E., Putyatina L. [Management of innovative modernization of high-tech and knowledge-intensive industries of Russia]. In: *Upravlenie* [Management], 2016, no. 3(13), pp. 57–65.
2. Dzhamai E., Zinchenko A., Sazonov A. *Upravlenie intellektual'nymi resursami predpriyatiya v usloviyakh innovatsionnoy ekonomiki* [Management of Intellectual Resources of Enterprises under the Conditions of Innovative Economy]. Moscow, *Pero Publ.*, 2018, 161 p.
3. Zheltenkov A. [Modern tendencies of the development of small and medium innovative entrepreneurship]. In: *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Business], 2018, no. 2(91), pp. 418–421.
4. Zaretskii A., Ivanova T. *Promyshlennyye tekhnologii i innovatsii* [Industrial Technologies and Innovations]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2014, 480 p.
5. Korablina A. [Innovative activity of the enterprise: problems of improvement]. In: *Kontsept: nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal* [Concept: Research and Methodical Electronic Journal], 2016, vol. 11, pp. 2011–2015.
6. Mal'tseva S. *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovation Management]. Moscow, *Yurait Publ.*, 2015, 528 p.
7. Poloskov S., Zheltenkov A. [Hi-tech enterprises and structural components of their innovation potential]. In: *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economy and Business], 2018, no. 2(91), pp. 631–635.
8. Sazonov A., Kolosova V., Vnuchkov Yu. [Methods of assessment and analysis of economic effectiveness of innovation activity of enterprises]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2018, no. 2, pp. 180–187.
9. Strelkova L., Makusheva Yu. *Ekonomika i organizatsiya innovatsii: teoriya i praktika* [Economics and Innovation: Theory and Practice]. Moscow, *Yuniti-Dana Publ.*, 2013, 236 p.

---

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Васильева Ирина Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры антимонопольного регулирования Московского государственного областного университета;  
e-mail: vasilieva68@mail.ru.



*Комонов Дмитрий Александрович* – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности Московского авиационного института (Национального исследовательского университета);  
e-mail: dzhamay@inbox.ru

*Сазонова Марина Владимировна* – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности Московского авиационного института (Национального исследовательского университета);  
e-mail: Sazonovamati@yandex.ru

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

*Irina A. Vasilyeva*– PhD in Economics, associate professor at the Department of Antimonopoly Regulation, Moscow Region State University;  
e-mail: vasilieva68@mail.ru

*Dmitriy A. Komonov*– senior lecturer at the Department of Management and Marketing of High-Tech Industries, Moscow Aviation Institute (National Research University);  
e-mail: dzhamay@inbox.ru

*Marina V. Sazonova*– senior lecturer at the Department of Management and Marketing of High-Tech Industries, Moscow Aviation Institute (National Research University);  
e-mail: Sazonovamati@yandex.ru

---

#### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА

Васильева И. А., Комонов Д. А., Сазонова М. В. Исследование ключевых ресурсов процесса трансформации корпоративной инновационной системы отечественных предприятий // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 1. С. 16–24.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2019-1-16-24

#### FOR CITATION

Vasilyeva I. A., Komonov D. A., Sazonova M. V. The Study of Key Resources of Transformation of a Corporate Innovative System of Russian Enterprises. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2019, no. 1, pp. 16–24.  
DOI: 10.18384/2310-6646-2019-1-16-24