

# К ВОПРОСУ О КОНЦЕПЦИИ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ

Т. Л. Данильчик

Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова (Барнаул, Россия)  
E-mail: etip@yandex.ru

Дана характеристика сущности открытых инноваций, показаны причины возникновения данной концепции, обосновано преимущество модели открытых инноваций как стратегии поведения корпоративного сектора, рассмотрены инструменты взаимодействия субъектов инновационного процесса.

**Ключевые слова:** открытые инновации, корпоративные венчурные программы, технологические дорожные карты, краудсорсинг.

## TOWARDS CONCEPT OF OPEN INNOVATION

T. L. Danilchik

Polzunov Altai State Technical University (Barnaul, Russia)  
E-mail: etip@yandex.ru

The characteristics of open innovation concept, its background and advantages is given. The model of open innovation as a strategy of corporate sector behaviour is described and the tools of interaction in the innovation process are presented.

**Key words:** open innovation, corporate venture programs, technology road maps, crowdsourcing.

В условиях становления и развития экономики знаний особую значимость приобретает активизация инновационной деятельности хозяйственных субъектов. Большинство компаний при разработке новых технологий и товаров в сфере коммерциализации и управления еще совсем недавно полагались в основном на систему собственных внутренних ресурсов. Современная модель бизнеса, основанная на применении не только собственных идей, но и заимствования интеллектуальных ресурсов внешней среды, может обеспечить устойчивость и конкурентоспособность фирмы за счет кумулятивного эффекта от совместной разработки инноваций и новых приемов менеджмента.

Концепция открытых инноваций предполагает, что фирма при разработке ноу-хау не только опирается на результаты собственных внутрикорпоративных исследований, но и активно привлекает технологии и продукцию извне. Данная модель отражает специфику поведения крупных корпораций с середины 1990-х гг. и характеризует рост доли инноваций, не продуцируемых собственными научно-исследовательскими лабораториями, а заимствованных тем или иным способом на рынке.

Концепция открытых инноваций базируется на огромном динамичном потоке знаний, которые

должны быть оперативно выявлены и использованы для производства добавленной стоимости. А это значит, что знания, полученные внутри компании, но не имеющие для нее практической ценности, должны быть предложены на рынок. А инновации, созданные вне организации, должны быть обнаружены, исследованы и оценены на предмет их возможного использования и извлечения прибыли и мгновенно интегрированы во внутреннюю среду компании. Таким образом, важнейшей составляющей открытой модели является активное партнерское взаимодействие всех участников инновационного процесса от начальной точки до конечного покупателя, как внутри самой системы, так и за ее пределами [1].

Изменение стратегии поведения корпоративного сектора совсем не означает, что концепция «закрытых инноваций» перестала работать. Речь идет скорее об ином механизме организации исследований, использующем при необходимости практику заимствования знаний из внешнего окружения.

В рамках модели «открытых» инноваций корпоративные «research & development» получают более широкие полномочия и обязанности. Они не только осваивают миллиардные бюджеты

ты на собственные научные изыскания, привлечение креативного человеческого капитала, доведение до коммерциализации как долгосрочных фундаментальных, так и средне- и краткосрочных прикладных разработок, но и обеспечивают сотрудничество с внешними носителями и генераторами идей. Внутренние корпоративные исследователи в традиционной модели бизнеса, как правило, «отрабатывают» R&D-бюджеты за счет технологического и рыночного лидерства, подкрепляемого контрактами, лицензиями, патентами. Они занимаются также «производством» отсутствующих знаний, которые по тем или иным причинам не существуют во внешней среде, но критически важны для поддержания конкурентных преимуществ фирмы.

Вместе с тем модель поведения, ориентированная на внутреннюю среду, может приводить к неэффективному использованию ресурсов, направляемых на самостоятельное осуществление всех стадий инновационного процесса, к дублированию собственных и внешних идей, неоправданному увеличению сроков внедрения новаций в производство и «выхода» на конечного потребителя. Разворот к открытой модели инноваций связан также с постоянным появлением на рынке молодых напористых выскочек, отвоевывающих заметную долю рынка, обладая при этом несопоставимо малым ресурсным потенциалом. Кроме того, менеджмент крупных корпораций не всегда способен распознать коммерческие перспективы собственных же разработок, выходящих за рамки специализации организаций. Стараясь приспособиться к меняющимся реалиям рынка, крупные игроки пытаются реформировать корпоративную науку, выделяя свои научно-исследовательские центры в отдельные структуры, самостоятельно зарабатывающие деньги, в том числе и за счет предоставления услуг сторонним клиентам, переориентируя свои изыскания на более прикладные R&D [2].

Появление концепции «открытых инноваций» обусловлено сокращением жизненного цикла продукта на рынке, а значит, и необходимостью ускорения коммерциализации новшеств. Преимущество в этой сфере могут иметь не громоздкие подразделения крупных организаций, а небольшие мобильные инновационные компании. Немаловажное значение имеет и креативный человеческий капитал, находящийся внутри и вне компании, активно ищущий перспективные технологические ниши и пытающийся реализовать свой потенциал, в том числе и при поддержке венчурного капитала. В данной ситуации крупные компании вынуждены «открываться» внешнему окружению, осознавая, что «работать» могут не только собственная

инновация, но и перспективные технологии внешних разработчиков.

Меняется отношение и к интеллектуальной собственности: она становится объектом сделки, в которую активно вовлекаются субъекты инновационной экосистемы. Доходы от интеллектуальной собственности в последнее время значительно выросли, однако на этом рынке существуют серьезные барьеры: только 15% патентов стали объектом продажи, в то время как 50% из них используются исключительно внутри фирмы — создателя интеллектуальной собственности [3]. Компании все активнее ищут альтернативные пути применения и коммерциализации неиспользованного портфеля собственности. Бизнес-модель открытых инноваций предполагает возможность оттока собственных знаний за пределы компании с целью поиска более выгодных с финансовой точки зрения форм реализации. При этом необходимо встроить в общую конструкцию механизмы извлечения прибыли, позволяющие компании присваивать часть созданной вне стоимости.

Справедливости ради необходимо отметить, что инновационная открытость корпораций отнюдь не является сплошной. На тех технологических направлениях, на которых фирма «застолбила» свое лидерство, обогнав конкурентов, она полагается на корпоративный R&D, закрываясь от внешнего мира, дабы не допустить утечки знаний. Там же, где необходимо догонять более расторопных контрагентов, фирма выстраивает модель открытых инноваций, привлекая идеи и таланты со стороны, заключая контракты с нужными партнерами. Степень инновационной открытости определяет дальнейшее корпоративное обустройство в рамках данной модели. Так, крупные компании с сильным внутренним R&D-блоком на аутсорсинг отдают только то, что сами не умеют. Высокотехнологичные компании (как правило, независимо от размера) «отрабатывают» внутри компании только ключевые компетенции, остальные разработки заказываются на стороне. Средние быстрорастущие компании, вынужденные экономить на собственных расходах на разработки, практически все передают на откуп аутсорсингу, но лишь до момента достижения потолка конкурентоспособности, после чего меняют стратегию поведения, четко определяясь с ключевыми компетенциями.

Далее необходимо отметить, что концепция открытых инноваций требует проработки механизма эффективных взаимовыгодных отношений с огромным количеством хозяйствующих субъектов (корпораций, средних и малых фирм, индивидов, вузов, инжиниринговых центров, государственных структур). Как правило, инициация открытых инноваций исходит от материнской ком-

пании. Однако для большей успешности инновационного проекта необходимо участие обширной клиентской базы, позволяющее в полной мере удовлетворить ее потребности и мотивировать увеличение спроса на новые продукты. Вовлечение конечных потребителей в инновационный процесс (например, с использованием социальных сетей в Интернете) дает возможность компании снизить риски на основе эффективной и быстрой обратной связи с пользователями.

Одним из инструментов такого взаимодействия с внешним инвестором, апробированного бизнесом, являются корпоративные венчурные программы. Спектр стратегических целей корпоративных венчурных фондов может быть достаточно обширен. Это и поиск «дополняющих» для материнской компании продуктов или технологий, и обнаружение креативных команд с потенциально продуктивными идеями на посевных и начальных стадиях, и инвестиции в стартапы, продвигающие технологии и сервисы, близкие к материнской платформе. Являясь стратегическим инвестором, венчурные корпоративные фонды пытаются не пропустить новые технологии, разработанные вовне, «уловить» их и применить внутри корпорации. Такая фильтрация обходится материнской компании совсем не дешево, однако позволяет сформировать портфель фонда, состоящий не только из компаний, связанных с технологическими интересами корпорации, но и с сопредельными сегментами, косвенно работающими на расширение рынка продукции, традиционной для фирмы. Понятно, что ни одна крупная компания не станет покупать продукт, не прошедший испытаний, не доказавший свою эффективность и не имеющий рекомендаций с рынка. Менеджмент компаний заблокирует вложения в такие рискованные проекты, например с позиций налогового и бухгалтерского учета. Зато стартапам могут быть доступны всевозможные конкурсы разной степени открытости и зрелости, проводимые крупными инвесторами. Компании, попадающие в круг интересов корпоративного венчура, могут также воспользоваться его солидной технологической и экспертной базой [4]. Подспорьем для инновационных стартапов, безусловно, являются корпоративные бизнес-инкубаторы, позволяющие реализовать технологические проекты в виде самостоятельных малых и средних фирм на основе софинансирования. Здесь, безусловно, важна не столько льготная аренда и коммунальные удобства, сколько возможность сокращения пути от лабораторной разработ-

ки до опытно-промышленного образца с помощью мощной инжиниринговой поддержки со стороны корпорации.

Инструментом взаимодействия корпорации с «внешним» инвестором могут служить технологические дорожные карты, являющиеся перспективным маркетинговым планом компании. Изучение их содержания позволяет внешним разработчикам встроиться в процесс развития компании посредством «расширки ее узких мест», а внешнему инвестору — вложиться в этот проект, поскольку покупатель будущего продукта в этом случае уже четко определен.

На практике бывает достаточно, обозначив свой интерес, лишь наладить правильный «менеджмент идей», который позволит собирать и анализировать полезные идеи внешних инвесторов. Это может быть, например, онлайн-конкурс инновационных решений определенной технологической проблемы корпорации. «Подключение» внешнего круга инвесторов может быть обусловлено поиском нетривиальных вариантов решения обозначенной проблемы, часто находящихся на стыке технологий. Для запуска полноценного краудсорсинга, позволяющего привлечь широкий круг энтузиастов-новаторов, бывает достаточно разбить сложную проблему на множество мелких, четко сформулированных составляющих и декомпозировать технологические узлы до уровня непрофильных специалистов, заинтересованных в решении конкретной задачи. Такое «обращение к массовому источнику» способно сэкономить корпорации немало ресурсов и времени, потому что у открытого сообщества (это могут быть и собственные сотрудники, внешние эксперты, ученые, потребители), возможно, уже есть готовое решение. Понятно, что такая схема не позволит запустить крупный, дорогостоящий проект, а значит, не сможет составить конкуренцию классическому венчурному капиталу. Зато она позволяет мелким инвесторам-любителям просто и быстро делать небольшие вложения.

Таким образом, ценность данной модели заключается в возможности эффективного управления внутренними и внешними потоками знаний в динамичной среде генерации и коммерциализации информации посредством инновационного взаимодействия. Главным для фирмы становится не первенство в разработке инноваций, а умение сформировать наиболее эффективную цепочку создания стоимости, т. е. быстро найти нужных партнеров и заключить с ними оптимальные контракты.

---

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кудрявцева С. С., Шинкевич А. И. Применение логистического подхода в моделировании открытых инноваций. — URL: [http://euii-journal.ru/pdf/2014/1\(3\)/7.pdf](http://euii-journal.ru/pdf/2014/1(3)/7.pdf).
2. Денисов Д. И. Модель открытых инноваций. — URL: [http://www.cfin.ru/investor/venture/open\\_innovation.shtml](http://www.cfin.ru/investor/venture/open_innovation.shtml).
3. Семенова Н. Н. Глобализация и открытые инновации. — URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20789279>.
4. Данильчик Т. Л., Сычева И. Н., Пермякова Е. С. Стратегия развития и венчурный потенциал малого инновационного предпринимательства. — URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23938148>.

## REFERENCES

1. Danil'chik, T. L., Sycheva, I. N., Permyakova, E. S. (2015). Strategiya razvitiya i venchurnyi potentsial malogo innovatsionnogo predprinimatel'stva. *Ekonomika i sotsium*. 1–2 (14), 985–990. Available from: <http://elibrary.ru/item.asp?id=23938148> (in Russian).
  2. Denisov, D. I. (2011). Model' otkrytykh innovatsii. *Biznes-zhurnal*. 6. Available from: [http://www.cfin.ru/investor/venture/open\\_innovation.shtml](http://www.cfin.ru/investor/venture/open_innovation.shtml) (in Russian).
  3. Kudryavtseva, S. S., Shinkevich, A. I. (2014). Primenenie logisticheskogo podkhoda v modelirovanii otkrytykh innovatsii. *Ekonomika, upravlenie i investitsii*. 1 (3). Available from: [http://euii-journal.ru/pdf/2014/1\(3\)/7.pdf/](http://euii-journal.ru/pdf/2014/1(3)/7.pdf/) (in Russian).
  4. Semenova, N. N. (2008). Globalizatsiya i otkrytye innovatsii. *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie*. 6, 8–24. Available from: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20789279> (in Russian).
-