

УДК 334.021

## КОНЦЕПЦИЯ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ ГЕНРИ ЧЕСБРО

Мухачева А.В., к.э.н., доцент,

доцент кафедры предпринимательства и логистики

ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»

Москва

Парfenov A.A., к.ю.н.,

доцент кафедры технологий управления ФГБОУ ВО «Новгородский государ-

ственный университет им. Ярослава Мудрого»

Великий Новгород

Генри Уильям Чесбро — американский организационный теоретик, адъюнкт-профессор и заведующий кафедрой Центра корпоративных инноваций Гарварда в Школе бизнеса Хааса Калифорнийского университета в Беркли и Мэр Текнимон, заведующая кафедрой открытых инноваций в Луисе. Генри Чесбро, который ввел термин «открытые инновации» [7]. Его исследования сосредоточены на управлении технологиями и инновационной стратегии. Он также преподает в бизнес-школе Esade при испанском университете Рамона Льюля, был адъюнкт-профессором Гарвардской школы бизнеса, а ранее занимал должность менеджера по продуктам и вице-президента по маркетингу в Quantum Corporation, производителе устройств и систем хранения данных. Чесбро получил степень бакалавра экономики в Йельском университете, степень MBA в Стэнфордском университете и степень доктора философии в области делового администрирования в Berkeley Haas [3].

Существует два типа открытых инноваций, согласно Генри Чесбро: входящие открытые инновации, исходящие открытые инновации. Входящие инновации – это поиск и приобретение опыта за пределами организации, а также сканирование внешней среды в поисках новой информации для выявления, отбора, использования и усвоения идей. Исходящие инновации – это целенаправленная коммерциализация и внедрение идей, разработанных внутри организации, во внешнюю среду (например, путем выборочного показа продукта журналистам и рецензентам или выборочной продажи технологии или услуги клиентам с целью получения обратной связи) [1].

Следует отметить, что теория открытых инноваций представляет собой набор неотложных изменений и описывает последние мировые тенденции [2], является мощным толчком к переходу к управлению знаниями пятого поколения, технологиям и инновациям, основанным на принципах открытости. Проведенный анализ показывает, что внедрение открытых бизнес-моделей - непростая задача. Большинство компаний тратят на ее решение большие суммы денег и сталкиваются со значительными трудностями[5]. Но имеется несколько ярких положительных примеров. Например, IBM сгенерировала

цифровую инновационную экосистему с включением научных лабораторий, университетов, венчурных компаний, промышленных консорциумов, разработчиков для создания системы перекрестного. Кроме того, IBM является лидером по количеству патентов в США - 10 лет назад она получала до 2 миллиардов долларов в год в качестве роялти по своим лицензиям, и это составляло 30% ее годового дохода. Такая сильная стратегия лицензирования основана на агрессивном патентовании с целью расширения рынка за пределы клиентской базы. Важно понимать, что открытые инновации не означают распространение собственных идей. Обеспечение защиты авторских прав является важным моментом перед выходом на рынок [4].

Рассмотрим этапы перехода предприятия к инновационной деятельности в рамках концепции открытых инноваций:

1. Поиск необходимых технологий. Важным аспектом в данном случае является целевая ориентация: компания должна направить на рынок именно тот запрос, который сориентирует многочисленные фирмы на реализацию их инновационных способностей в рамках тех технологий, которые необходимы конкретно предприятию (с помощью конференций, небольших совещаний, распространения документированной информации).

2. Обоснование целесообразность использования новейших внешних идей. На данном этапе менеджер акцентирует внимание на том, что главным принципом лидерства остается генерация ценных продуктов, отличных от предложений конкурентов. Необходимо не только получить внешние знания, но и суметь разработать на их основе продукт.

3. Обеспечение восприятия новой концепции организацией в целом и ее персоналом в частности. Даже самые лучшие внешние идеи не могут быть сначала восприняты собственными сотрудниками компании, что приведет к ряду проблем. Главной проблемой при реформировании существующей организации могли бы стать сами сотрудники – они должны принять принципы открытых инноваций. Чтобы работники начали принимать новую концепцию компании, менеджер должен быть образцом для подражания - новый инновационный менеджер обладает рядом особых качеств: доверяет своим партнерам, не боится рисковать, готов к новым вызовам и быстрым изменениям, умеет адаптироваться, является бесспорным лидером, обладает высоким уровнем коммуникативных навыков и ориентирован на поиск способов максимизации прибыли предприятия посредством глобального внешнего взаимодействия, поиска новых партнеров, идей, знаний за пределами предприятия.

Работа предприятия, а именно особенности его управления в рамках концепции открытых инноваций, существенно отличается от особенностей управления в рамках закрытой инновационной модели [4]. Мы можем видеть диаметральную разницу между этими двумя понятиями по значительному количеству критериев - от списка участников инновационной деятельности, характеристик взаимоотношений с конкурентами и другими субъектами инновационной деятельности до способов формирования финансовых ресурсов и принципов мотивации персонала. Концепция открытых инноваций не являет-

ся принципиально новой: многие компании используют всю концепцию или ее части в своей деятельности, даже не подозревая об этом. Применение принципов открытых инноваций – это не будущее, это наше динамичное настоящее.

Представим основные отличия традиционной инновационной стратегии от стратегии открытых инноваций:

1. При реализации традиционной инновационной стратегии в процессе разработки инноваций задействованы внутренние подразделения компаний, только собственные специалисты задействованы в данном процессе. Так называемые традиционные ресурсы - ученые из научно-исследовательских институтов первого уровня, США и ЕС, контрактные лаборатории (FTE), индивидуальные сети, участником которых может быть каждый, и компания часто анонимно предоставляет проблемные выпуски, чтобы обезопасить себя от конкурентов. При использовании политики открытых инноваций используются нетрадиционные ресурсы - ученые из научно-исследовательских институтов второго уровня, а также университетов и колледжей, не входящих в топ наиболее развитых стран, исследователи из менее развитых стран, ученые в других областях, дополнительные опции контрактных лабораторий, вышедшие на пенсию специалисты.

2. Стратегия традиционных инноваций предполагает, что инновационная деятельность внутри компаний направлена на создание новых знаний, изобретение новых технологий. При реализации стратегии открытых инноваций знания не создаются, а используются для улучшения и производства новых продуктов.

3. Традиционная инновационная стратегия предполагает, что определенная фиксированная часть бюджета компании ежегодно выделяется на ее инновационную деятельность. При реализации стратегии открытых инноваций используется венчурный капитал; экономия за счет покупки, а не развития знаний (информационных технологий) компанией и получения дохода от продажи ненужных знаний.

4. При реализации традиционной инновационной стратегии все риски принимает на себя компания, риски несет рынок, то есть все компании, которые намерены принять участие в поиске новых знаний. При реализации стратегии открытых инноваций предприятие сталкивается с рисками потери своей уникальности и нарушения своих прав на интеллектуальную собственность.

5. Традиционная инновационная стратегия предполагает, что сотрудники инновационного подразделения получают заработную плату независимо от результата, поэтому они вознаграждаются за процесс. Стратегия открытых инноваций полагает, что вознаграждение получают только за результат - инновационные знания, необходимые для решения поставленных задач.

6. Имеются различия также в области планирование и стратегия. Для реализации инновационной стратегии применяются как продуктовое, так и тематическое и другие виды планирования. Поиск решений новых проблем возлагается на отдел исследований и разработок, что увеличивает время вы-

хода на рынок и объем финансовых ресурсов, необходимых для их решения. Для реализации открытой инновационной стратегии применяются как продуктовое, так и тематическое, а также другие виды планирования, но для поиска решений новых проблем привлекаются сторонние организации, пенсионеры, отдельные ученые, которые осведомлены о проблеме

7. Финансовая мотивация участников традиционного инновационного процесса - заработка плата, премии, вознаграждения за результативность. При реализации стратегии открытых инноваций используются различные методы нематериального стимулирования - имидж, карьерный рост, статус, деньги, интерес, новые идеи (P&G, Philips привлекайте новые идеи для обновления продукта, и участники, разрабатывающие идеи, могут узнать много новой информации от других участников), установление новых отношений (участники могут устанавливать контакты как друг с другом, так и с компанией, которая покупает их идею или знания - P&G не только приобретает знания, но и устанавливает связи для своей дальнейшей работы); установление новых отношений (участники могут устанавливать контакты как друг с другом, так и с компанией который покупает их идею или знания - P&G не только приобретает знания, но и устанавливает связи для своей дальнейшей работы), имидж, популярность (победители конкурсов, проводимых компанией Threadless, могут видеть свои имена на этикетках ее футболок, и это приносит им удовлетворение).

8. Отдел исследований и разработок в компаниях с традиционной инновационной стратегией предназначен для осуществления научно-технической деятельности, создания знаний и изобретений. Отдел исследований и разработок в компаниях, применяющих стратегию открытых инноваций, не упразднен, но помимо создания новых знаний, он начинает выполнять важную задачу по привлечению необходимых стратегий для реализации инновационных идей с рынка, их анализ, оценка и адаптация для внутреннего использования

9. Взаимоотношения с конкурентами и внешней средой. При реализации традиционной инновационной стратегии применяется ситуационный подход к разработке стратегий поведения компании по отношению к своим конкурентам и другим субъектам рынка, разрабатывающий стратегию взаимодействия с конкурентами в соответствии с мотивацией участников. Активное, но осторожное сотрудничество, привлечение всех заинтересованных людей к новым разработкам и решению одних и тех же общих проблем. Стратегия открытых инноваций предполагает, что отношения с внешней средой представляют собой инновационное взаимодействие между клиентами, конкурентами, поставщиками, посредниками и другими агентами, связанными горизонтально.

Рассмотрим примеры применения концепции «открытых инноваций» в зарубежных компаниях. Компания Procter&Gamble (P&G) всегда стремится предлагать самые яркие идеи для новых продуктов, чтобы поддержать восстановление рынка - именно поэтому в компании всегда работают несколько сотен исследователей. Однако в какой-то момент возник вопрос: какова веро-

ятность того, что ее исследователи изобретут лучшую идею, если число исследователей в мире измеряется миллионами? Поэтому P&G решила использовать огромный инновационный потенциал, который существует за пределами ее собственных лабораторий. Компания приняла стратегию активного приобретения, направленную на использование внешних знаний для создания новых продуктов или интеграции и стимулирования дальнейших собственных исследований. Чтобы воплотить это в жизнь, P&G изменила структуру своих исследований и разработок и создала отдел в Connect + Development. С помощью этого нового баннера компания ищет инновации и изобретения во внешних источниках для приобретения лицензий, идей или продуктов для их коммерциализации под собственным брендом. Кроме того, P&G не только случайным образом выбирает технологии по мере их появления, но и взаимодействует с теми исследователями, которые наиболее склонны к разработке ярких идей [4].

У Philips Group Corporation есть собственный высокотехнологичный кампус, где заинтересованные компании имеют возможность участвовать в проектах с Philips и другими компаниями. Резидентами кампуса являются IBM, Atos Origin, Philips Semiconductors, FluXXixon, Cytrocentrics и другие - всего более 70 компаний. Результатом существования кампуса является привилегированный доступ Philips к богатству идей, созданных его жителями. Кроме того, Philips охотно выступает в качестве технологического инкубатора, который предлагает финансирование, бизнес-планирование и партнерство начинающим компаниям. Также Philips поощряет своих работников создавать новые малые предприятия, основанные на передовых исследовательских проектах и технологиях, которые не подходят Philips по основному виду деятельности.

Концепция Quirky, платформы для изобретений, созданной сообществом, заключается в том, что вы можете разместить свою идею продукта на Quirky, а другие участники сообщества Quirky могут прокомментировать вашу идею и внести свой вклад в нее. Если идея хороша и наберет обороты, сотрудники Quirky могут развивать ее дальше. Участники Quirky обладают широким спектром специальных навыков, поэтому вы можете сотрудничать с теми, кто дополняет ваш опыт. Таким образом, готовый продукт разрабатывается сообществом. Лучшие продукты на платформе выбираются компанией Quirky для производства и продаются в магазине Quirky store. На данный момент процесс финансируется компанией Quirky, поэтому наличие собственной компании и ресурсов не имеет решающего значения для успеха вашего продукта. Если продукт окажется успешным, автор сможет заработать деньги, участвуя в его разработке. Практический урок из этого необычного примера заключается в том, что есть способ заставить людей придумывать для компаний идеи даже бесплатно.

Компания Samsung также использует открытые инновации путем введение разнообразных видов совместной работы. Несмотря на то, что вы можете узнать Samsung по нескольким обвинениям в plagiatе, Samsung также

была признана одной из самых инновационных крупных компаний на сегодняшний день. Конечно, у Samsung есть крупное внутреннее подразделение исследований и разработок, но компания также является гордым сторонником открытых инноваций и сотрудничает в области открытых инноваций, особенно со стартапами. Отличительной чертой сотрудничества Samsung в области открытых инноваций является то, что Samsung делит его на 4 категории («четыре этапа открытой инновационной деятельности»): партнерские отношения, предприятия, ускорители, приобретения. В качестве примера сотрудничества Samsung со стартапами Samsung приобрела компанию IoT под названием SmartThings, чтобы получить платформу IoT без необходимости тратить деньги и время на исследования и разработки.

Samsung видит потенциал в индустрии интернета вещей и рассматривает ее как стратегически важную часть своего будущего бизнеса и, следовательно, как область, в которой они хотят быть лидерами. SmartThings по-прежнему продолжает функционировать как независимый стартап, подпитываемый ресурсами крупной компании. Благодаря инвестициям, потенциалу и домашней электронике Samsung умные устройства действительно могут стать неотъемлемой частью продуктов Samsung, создавая новые возможности Интернета вещей для дома. Сотрудничая со стартапами, Samsung стремится извлечь выгоду из множества инноваций, которые уже придумали небольшие компании. У этих компаний часто есть продукты, которые могут дополнять или быть интегрированы с собственными продуктами Samsung, создавая ценность для обеих сторон. С другой стороны, компании, которые стремятся к новым инновациям, требующим больших первоначальных вложений, как правило, лучше инвестировать в них или просто приобретать. Главный урок, извлеченный из кейса Samsung, заключается в том, что разные компании на разных этапах своего существования предлагают разные возможности.

Local Motors - совместное творчество в сообществе, активизирует свое открытое сообщество через платформу совместного создания. Спроектированные транспортные средства затем изготавливаются, например, с помощью 3D-печати. Ключевой частью разработки продукции Local Motors является ее полностью открытая инновационная платформа. Пользователю даже не нужно регистрироваться на сайте их платформы, чтобы увидеть новые дизайны, предложенные сообществом. Как и в большинстве других компаний с открытыми инновациями, они создаются с помощью open innovation challenges, таких как LITECAR challenge. В 2015 году Local Motors провела конкурс Urban Mobility Challenge: Berlin 2030, целью которого было представить будущее транспорта в Берлине. Теперь, год спустя, одно из предполагаемых транспортных решений уже появилось на свет. Это один из самых известных продуктов совместного творчества Local Motors - Olli, самоуправляемый умный автобус. Помимо самостоятельного вождения, Olli также работает через телефон. Клиент может выбирать свой маршрут через Olli или даже создавать новые. Olli - это не просто какое-то видение далекого будущего, оно действительно выходит на улицы Вашингтона, округ Колумбия. Как и другие проек-

ты, Olli был разработан на сайте совместного создания после первоначально-го проектирования. Клиент может ознакомиться с разговорами и идеями, ко-торые сообщество разместило там. Сайт даже находится в постоянном разви-тии: в настоящее время они ищут решения по улучшению универсального ин-терфейса и разработке улучшенной подвески.

Представители крупных международных и российских компаний (SAP, Альфа Банк, Сбербанк, Intel и др.) используют модель «открытые инновации» в своих бизнесах. Андрей Биветски (SAP Labs) рассказал о модели совмест-ных инноваций (co-innovation), применяемой компанией SAP при разработке продуктов, а также инфраструктурных решениях SAP для компаний-разработчиков. Также он уделил внимание развитию методов создания инно-ваций, основываясь на многолетнем опыте компании. Алексей Николаев (Intel) показал пример реализации модели открытых инноваций на предмете рынка интернет-вещей. Он отметил преимущества взаимодействий команд разработчиков, ВУЗов и корпораций при работе на новых и формирующихся рынках. Михаил Сокольников (Сбербанк) рассказал о формировании культуры, необходимой для возникновения инноваций внутри крупных корпораций. Он поделился подходами к формированию верного настроя, а также форми-рования открытых отношений не только внутри компаний, но и с клиентами и конкурентами. Владимир Мельников (Альфа-Банк/AlfaLab) показал подходы к созданию инноваций в Альфа-банке. Он рассказал о структуре команд, ра-ботающих над инновационным продуктом внутри компании, об их формиро-вании, их взаимодействии с остальными подразделениями, и отличиях их бизнес-процессов.

Екатерина Храмкова (Luniknows) в рамках бизнес-форумов поделилась опытом интеграции дизайн-мышления в бизнес-процессы крупных компаний. Она рассказала об эффективных методах создания инноваций, методологиях и инструментарии для создания новых продуктов. Игорь Егоров (Центр пред-принимательства) и Юрий Шестаков (Институт Facility Management) расска-зали об опыте создания платформы для открытого взаимодействия предприя-тий, студентов и преподавателей для решения управленческих и технологиче-ских задач, возникающих о предприятиях; об эффективности конкурсного формата подобных взаимодействий и о плодах проведённых коллaborаций.

Таким образом, в ходе исследования было установлено, что основой успешного управления предприятием в рамках концепции открытых иннова-ций является учет всех различий в управлении инновациями.

### **Список литературы:**

1. Chesbrough, Henry. The Era of Open Innovation (Introduction) [Электронный ресурс]: журнал / MIT Sloan Management Review. – 2003. – Электрон. журн. – URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/> (Дата обращения:05.05.2023)

2. Акулов, А. О. Комплексная оценка реализации региональных стратегий на основе статистического анализа / А. О. Акулов, А. В. Мухачева, А. Ю. Нестеров // Вопросы управления. – 2020. – № 5(66). – С. 132-146
3. Кудина М.В., Кузьмин С.С. Интеграционная парадигма корпоративного роста: стратегии открытых инноваций // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. №89.
4. Кузьмин С.С. Стратегии и бизнес-модели фирмы для роста на базе открытых инноваций // Финансы и управление. 2022. №2.
5. Мухачева, А. В. Анализ финансового состояния промышленного предприятия / А. В. Мухачева // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2019. – Т. 4, № 4. – С. 415-424
6. Управление бизнесом / Д. Л. Минин, И. Л. Минин, А. В. Мухачева [и др.]. – Великий Новгород : Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого, 2023. – 151 с.
7. Чесбро Г. Открытые бизнес модели. IP менеджмент. Пер. с англ. М.: Поколение, 2007. – С. 5-6.