



АГЕНТСТВО
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ИНИЦИАТИВ

Исследование по цифровизации и инновационной открытости российских предприятий

Август 2020 г.

kpmg.ru

Вступительное слово

Инновационная открытость и зрелость являются основополагающими элементами, которые позволяют компаниям развиваться и выживать в условиях постоянных изменений окружающей среды. Несмотря на многочисленные исследования о важности цифровизации и инноваций, у компаний все равно есть явная потребность в комплексной оценке уровня открытости и зрелости. Данный отчет представляет собой результаты опроса по инновациям и цифровизации 148 крупных российских предприятий в соответствии с «Моделью повышения инновационной открытости крупных компаний» АСИ, которая включает четыре ключевых блока: стратегия, операционная модель, мотивация, культура.



**Николай
Владимирович
Легкодимов**

Партнер,
руководитель
технологической
практики КПМГ
в России и СНГ

Крупные российские компании уже встали на путь внедрения инноваций и цифровой трансформации – большинство из них не только осознают положительное влияние инноваций, но также активно финансируют связанные с ними проекты. Так, по результатам нашего исследования, более 30% крупных российских компаний готовы выделять на эти цели 5–10 млрд руб. в год, а 10% – более 10 млрд руб.

Тем не менее, только понимания выгод и финансового обеспечения проектов недостаточно для ведения успешной инновационной деятельности. Эффективная работа по внедрению инноваций и цифровой трансформации требует развития общего уровня зрелости компании и анализа ее инновационной деятельности в разрезе ключевых блоков: стратегии, операционной модели, мотивации и культуры.

Необходимость комплексного подхода к инновационной деятельности подтверждают и глобальные тренды развития компаний. Изменения происходят в организационных структурах: создаются Центры инноваций, возрастает роль отдельных должностей (например, CDO (Chief Digital Officer), CIO (Chief Information Officer), CINO (Chief Innovation Officer)), появляются обособленные стратегии инновационного и цифрового развития, возрастает роль нефинансовых мотиваций, а корпоративная культура становится связующим элементом и формирует основу инновационной открытости и восприимчивости.

Для понимания общего текущего уровня открытости и зрелости российских компаний, а также для того, чтобы каждая организация могла провести индивидуальную оценку цифровой зрелости, в нашем исследовании мы представляем универсальную модель оценки зрелости по 4 блокам, разработанную ранее АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее – АСИ).



**Артем Давидович
Аветисян**

Директор
направления
«Новый бизнес»
АСИ

Постоянно общаясь с предпринимателями и помогая им реализовывать проекты, мы отмечаем, что одним из ключевых барьеров для развития инноваций в стране является низкий спрос со стороны корпораций. Сегодня крупные игроки выступают основными потребителями технологий, поэтому мы также нацелены на работу с ними.

В 2019 году АСИ запустило инициативу «100 лидеров развития технологий», которая направлена на повышение качества взаимодействия крупных компаний и технологических предпринимателей. В основе инициативы – разработанная совместно с институтами развития модель повышения инновационной открытости крупных компаний, а также сервисы, включая онлайн-курс по работе с инновациями и интерактивную оценку инновационной зрелости компаний.

С помощью разработанных инструментов и сервисов АСИ совместно с партнерами помогает технологическим предпринимателям строить взаимодействие с крупным бизнесом, содействует корпорациям в поиске актуальных технологий и решений, формирует лучшие практики по работе с инновациями для менеджмента.

Исследование, которое вы держите в руках, охватило 148 крупных российских предприятий, что доказывает, что современные компании заинтересованы в повышении уровня своей инновационной открытости, они готовы делиться опытом и изучать новые практики. Мы видим, что ситуация постепенно начинает меняться – менеджмент уделяет больше внимания выстраиванию внутренних процессов по управлению инновациями, развитию корпоративной культуры. Тем не менее сохраняются и барьеры для более активного внедрения технологий – как внешние, так и внутренние. Это означает, что работу по повышению инновационной открытости компаний необходимо продолжать.

Содержание

04



Методология проведения исследования

Описание контура исследования

06



Ключевые выводы

Обобщенные данные по крупным российским компаниям в части внедрения инноваций и цифровой трансформации

08



Стратегия работы с инновациями

Модель оценки инновационной зрелости: стратегия

Стратегический подход к работе с инновациями, влияние инноваций, роль подразделений, бюджет организаций, актуальные технологии, методы оценки проектов и их воздействие

17



Операционная модель управления инновациями

Модель оценки инновационной зрелости: управление

Организация процесса управления, наличие специалистов и центров инноваций, источники, барьеры и риски инноваций, работа со стартапами

24

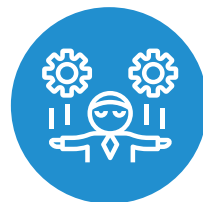


Мотивация и управление персоналом

Модель оценки инновационной зрелости: мотивация

Система финансовой мотивации инновационной деятельности, роль нефинансовой мотивации в системе мотивации инновационной деятельности, участники инноваций

30



Культура инноваций

Модель оценки инновационной зрелости: корпоративная культура

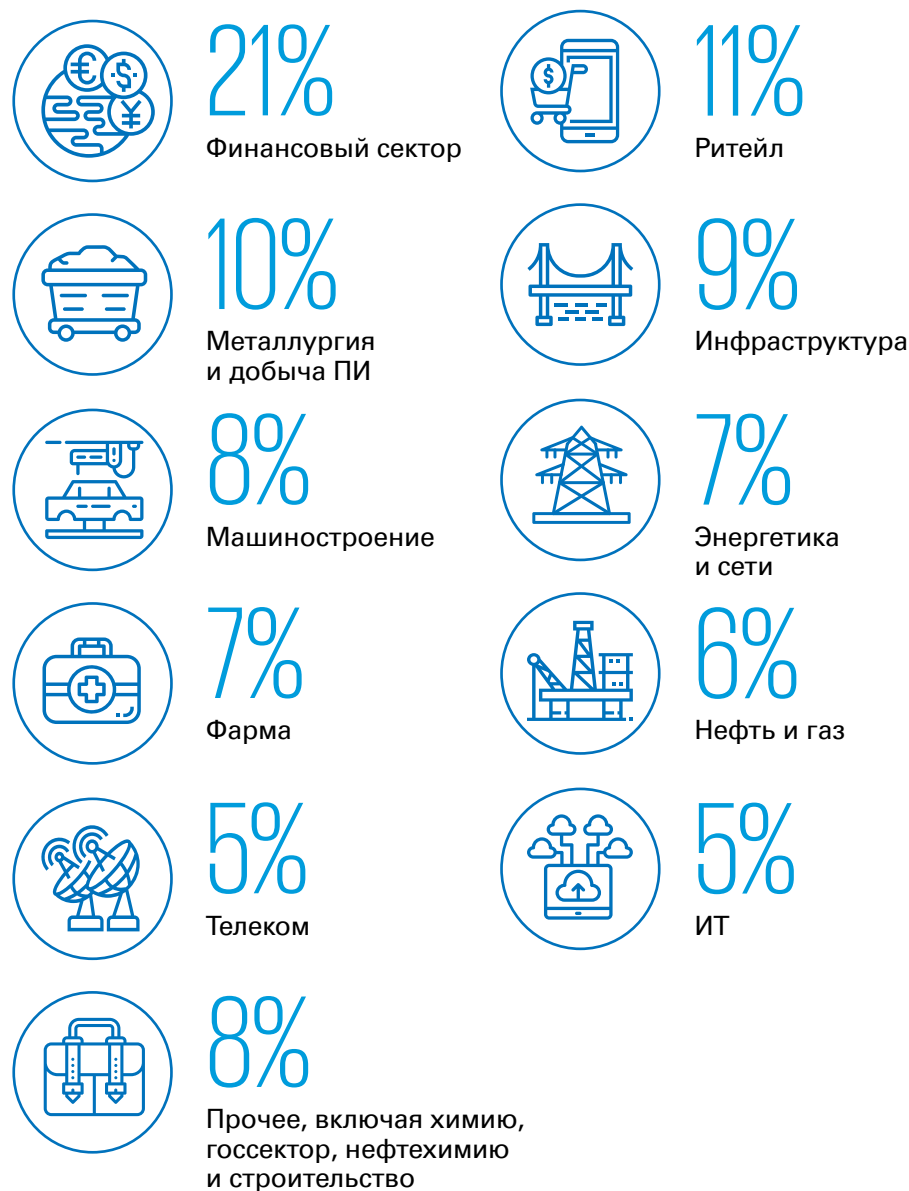
Выстраивание и развитие инновационной корпоративной культуры, взаимосвязь корпоративной культуры и показателей компании, барьеры развития, терпимость культуры к инновациям

Методология проведения исследования

148 

Количество крупнейших российских компаний из ключевых отраслей экономики, принявших участие в исследовании

Отраслевой профиль респондентов



Важно подчеркнуть, что исследование проводилось в 2019—2020 гг., когда COVID-19 не имел значительного влияния на деятельность бизнеса. В условиях ограничительных мер и снижения деловой активности мнения и ответы руководителей компаний на вопросы, связанные с инновациями и цифровизацией в 2020 году, могли измениться. Одна часть компаний в этот период могла принять решение снизить статьи затрат, в том числе на инновации и цифровизацию, а другая наоборот — использовать это время для инвестирования в инновации и цифровые технологии, чтобы адаптироваться к текущим условиям.

Исследование проводилось на основе «Модели повышения инновационной открытости крупных компаний» (далее – модель АСИ), разработанной АСИ в 2019 году. Модель включает в себя лучшие российские и международные практики, а также прописывает для крупных компаний стратегию управления инновациями, правильную систему КРІ (КПЭ), систему мотивации и управления персоналом. Модель АСИ является своеобразным руководством для менеджмента крупных компаний по тому, как работать со стартапами.

Модель АСИ состоит из 4 блоков, по каждому из которых представлена модель оценки инновационной зрелости: стратегия управления инновациями, операционная модель, мотивация участников инновационной деятельности и корпоративная культура.



Модель АСИ

https://100techleaders.ru/model_about

Ключевые выводы

1

Крупные российские компании занимаются инновационной и цифровой деятельностью, при этом стратегии зачастую не формализованы

У 36% респондентов стратегии инновационного развития и цифровой трансформации формализованы в отдельных документах/являются частью общей стратегии. Отдельный документ не является определяющим для инновационной трансформации, но его наличие дает понимание планов компании по ведению инновационной деятельности.

2

Центры по инновациям и цифровым технологиям еще не получили широкого распространения

Большинство компаний не имеют центры компетенций по инновациям и цифровым технологиям. При этом центр инноваций играет важнейшую роль в успешном управлении инновациями, так как именно он является драйвером изменений.

3

В компаниях нет ответственных должностей за инновации и цифровизацию, а также отмечается низкая вовлеченность генеральных директоров

В 86% опрошенных компаний отсутствует должность уровня руководителя программ цифровизации (CDO (Chief Digital Officer)). Только 1% компаний отмечают генерального директора или акционеров в качестве инициаторов инноваций. При этом зрелый уровень инновационной открытости характеризуется наличием ответственных руководителей в сфере инновационного развития.

4

Системы финансовой и нефинансовой мотивации поддерживают инновации в 21% компаний

У большинства респондентов отсутствует четко прописанная структура мотивации инновационной деятельности. При использовании стандартных показателей оценки и методов поощрения инновационная деятельность сотрудников часто оказывается недооцененной, что снижает их общую заинтересованность в поиске и внедрении новых решений.

5

Корпоративная культура является связующим фактором изменений и инновационной трансформации

63% респондентов отмечают низкий уровень корпоративной культуры в качестве барьера для развития инновационной деятельности. Культура организации является связующим звеном между составными элементами инновационной деятельности: стратегией управления инновациями, операционной моделью, системой материального и нематериального стимулирования участников инноваций.

6



Инновационность корпоративной культуры взаимосвязана с показателями доходности компаний

Практически 2/3 опрошенных компаний считают, что уровень инновационной корпоративной культуры влияет на показатели доходности компаний.

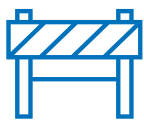
7



Оптимизация бизнес-процессов остается основной целью при выборе инициатив по инновациям и цифровизации

В большинстве случаев наибольший эффект от внедрения цифровых технологий отмечается в повышении производительности и эффективности процессов. Примерно в равной степени технологии в опрошенных компаниях способствуют сокращению трудозатрат, открытию новых каналов взаимодействия с клиентом/поставщиком и освоению новых инструментов.

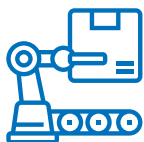
8



Недостаточная зрелость процессов/низкий уровень автоматизации и инфраструктуры являются главными барьерами при внедрении инноваций

К внутренним барьерам респонденты относят неразвитость механизмов управления инновациями внутри компании, отсутствие необходимой инфраструктуры и поддержки со стороны руководства, к внешним барьерам – регуляторные и законодательные ограничения.

9



Наибольший экономический эффект приносят RPA-технологии (технологии роботизации процессов)

Большинство респондентов считают RPA лидером среди цифровых технологий по получаемому экономическому эффекту, особенно в части повышения производительности и эффективности процессов.

10



Риск информационной безопасности является ключевым при работе с инновациями и цифровыми технологиями

Основным риском по результатам внедрения инноваций респонденты выделяют риск информационной безопасности – более 60% считают его первостепенным. Помимо этого участники исследования отметили ухудшение управляемости и снижение количества рабочих мест.



Стратегия работы с ИННОВАЦИЯМИ

Модель оценки инновационной зрелости: стратегия

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

Модель оценки уровня зрелости состоит из 4 характеристик:



Стратегия компании и роль инноваций в ее реализации характеризует степень проникновения инновационной деятельности в реализацию стратегических целей компании и отражает ее стремление прорабатывать новые направления и внедрять прорывные технологии в рамках своего бизнеса.



Степень влияния инновационной деятельности на результаты компании отражает вклад результатов инновационной деятельности в устойчивое развитие компании и в достижение стратегических целей организации.



Готовность и способность инвестировать в инновации и принимать риски показывает риск-аппетит компании к высокорискованным проектам инновационной деятельности, способность топ-менеджмента и прочих сотрудников компании брать на себя ответственность за реализацию инноваций, восприятие неудач и ошибок, связанных с высокой степенью неопределенности инновационных проектов.



Роль внутреннего заказчика в инновационной деятельности показывает, кто формирует и стимулирует спрос на инновации, определяет вектор развития инновационной деятельности и является пользователем инновационных продуктов и услуг.



Низкий уровень по одной или нескольким характеристикам необязательно свидетельствует о проблемах в инновационной деятельности (примечание также актуально для последующих блоков).

Например, для компании не имеет критичного значения формат документа, а важно, чтобы инновационная стратегия или ее аналог определяли направление развития инновационной деятельности, план действий для сотрудников компании и основные виды инструментов, которые сотрудники могут использовать для достижения целей.

Уровни зрелости по Модели повышения инновационной открытости АСИ

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

Компании имеют схожие оборонительные цели при работе с инновациями, но используют различные подходы к формализации стратегии

Стратегия работы с инновациями, согласно модели АСИ, позволяет определить план по ведению инновационной деятельности, направленной на достижение основных целей компании (конкурентное преимущество, выход на новые рынки, защита собственных позиций и т.п.) с использованием инновационных решений. Она также дает возможность транслировать данные цели всем сотрудникам компании, задавать основные направления работы и формировать план реализации намеченных инициатив.

По результатам нашего опроса, формализованные стратегии инновационного развития и цифровой трансформации присутствуют только у 36% респондентов (в виде общей стратегии или отдельного документа). Еще у 25% компаний есть стратегии, не представленные в формализованном виде.

Более 75% респондентов реализуют инновации для защиты текущего положения, выполнения регуляторных требований и повышения операционной эффективности.

31%



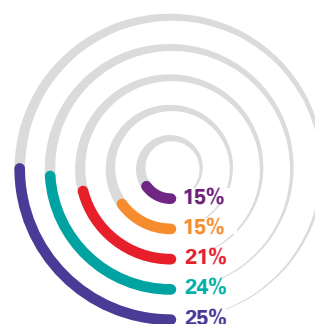
Доля компаний, реализующих инновации в целях защиты текущего положения на рынке

Защита текущего положения на рынке особенно выражена в таких секторах, как нефтегаз, энергетика и сети, металлургия и добыча полезных ископаемых, ИТ, фармацевтика.

Цели оборонительного характера при работе с инновациями характерны для компаний на начальном уровне инновационной зрелости. Усилия более зрелых компаний направлены на развитие новых направлений и завоевание лидирующих позиций.

При этом важно отметить, что не совсем корректно делать однозначный вывод о зрелости компании с точки зрения наличия стратегии. По модели АСИ, отдельный документ с инновационной стратегией не является определяющим для инновационной трансформации. Важно само понимание целей инновационного развития, наличие плана действий, а также должное донесение ценностей и приоритетов до своих сотрудников. Стратегия по работе с инновациями является следствием и продолжением общей стратегии компании.

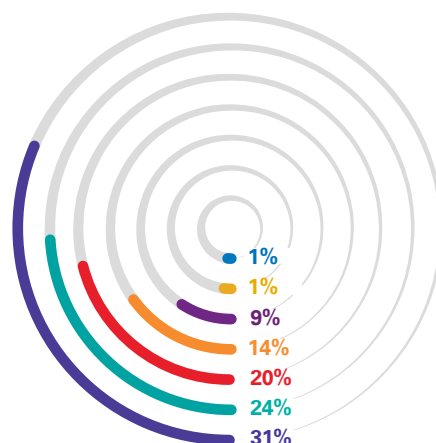
Наличие стратегий инновационного развития и цифровой трансформации



- Имеются, но не формализованы
- Отсутствуют данные о наличии стратегии
- Имеются и формализованы как часть общей стратегии
- Имеются и формализованы в отдельные документы
- Отсутствуют

Источник: Innovation Trends Report, анализ КПМГ

Цели компаний при работе с инновациями



- Защита текущего положения на рынке
- Регуляторные требования
- Операционная эффективность
- PR
- Повышение прибыльности
- Выход на новые рынки
- Создание новых продуктов

Источник: анализ КПМГ.

Более половины опрошенных компаний реализуют инновационные проекты и отмечают участие функциональных подразделений

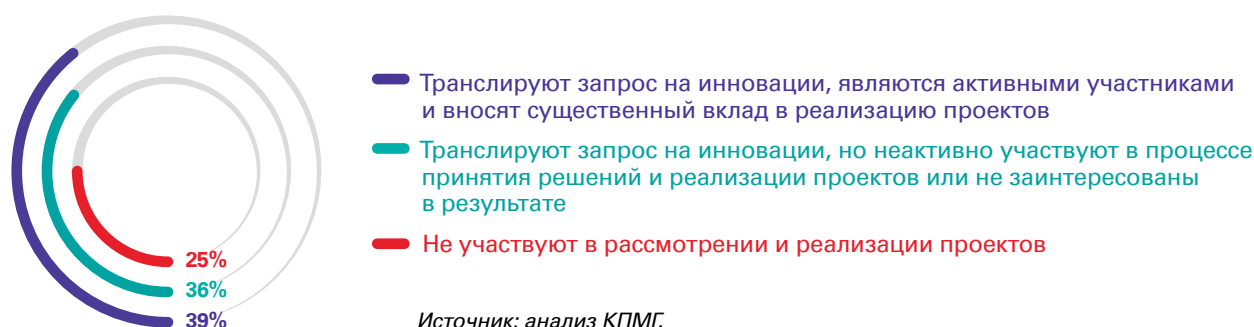
36% респондентов полагают, что инновации вносят положительный вклад в развитие компании и примерно столько же (39%) считают его существенным. Также отмечается единое понимание процесса цифровизации среди 91% компаний. Для большинства респондентов этот процесс связан с внедрением инструментов на основе больших данных, которые позволяют более эффективно использовать накопленную клиентскую/производственную информацию.

Единое понимание цифровизации и положительного влияния инноваций, а также наличие стратегии (формализованной или

неформализованной) являются ключевыми элементами инновационной деятельности. При этом важным индикатором успешности этой деятельности является количество фактически реализованных проектов по инновациям.

Согласно модели АСИ, для того чтобы компания могла реализовать свой инновационный потенциал, ей следует увеличивать количество реализуемых проектов. По результатам многих исследований, компании, запускающие более 10 пилотов в год, более успешны в инновационной деятельности и получают существенный или прорывной эффект от инноваций.

Роль функциональных подразделений в инновационной деятельности



51%



Доля компаний, реализующих пилотные проекты по внедрению инноваций и цифровой трансформации

Большинство компаний, принявших участие в нашем исследовании, предпринимают действия по внедрению инноваций: 35% реализовали до 5 пилотных проектов, 16% – более 5. Последние характеризуются более высоким уровнем инновационной зрелости – например, в 73% из них есть выделенные центры компетенций по цифровым технологиям или их аналоги.

75%



Доля компаний, в которых функциональные подразделения транслируют запросы на инновации

Деятельность компании по инновациям также находит отражение в действиях внутренних заказчиков. Они являются частью инновационного процесса компаний, поэтому их активность при реализации проектов по инновациям и цифровой трансформации имеет особую важность. В крупных компаниях такими заказчиками выступают функциональные подразделения, которые в 75% случаев инициируют запросы на необходимость внедрения инноваций.

Во многих компаниях существует конфликт между интересами акционеров и поставленными инновационными задачами

Согласно модели АСИ, стратегия управления инновациями транслирует инновационные приоритеты и задачи инновационного развития, а также устраняет возможные конфликты при распределении финансовых ресурсов между инновационной и операционной деятельностью.

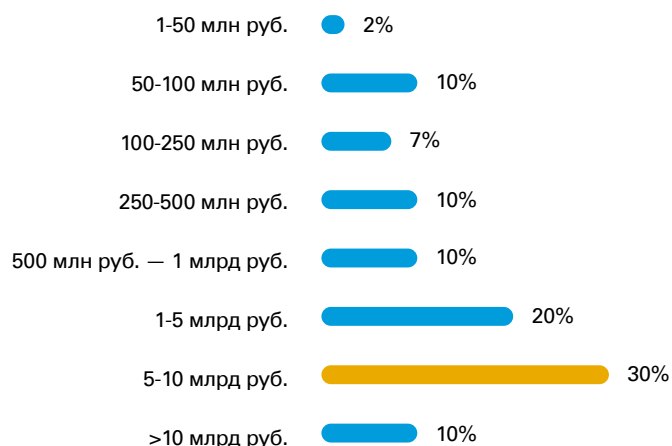
40% компаний, принявших участие в исследовании, отметили, что у них не возникает конфликтов между задачами инновационной деятельности и требованиями акционеров. Тем не менее, в 24% компаний конфликты, связанные с финансированием инноваций, существуют до сих пор.

40%



Респондентов утверждают, что внутри компании не возникают конфликты между инновационными задачами и требованиями акционеров/регуляторов

Бюджет, выделенный на внедрение цифровых технологий в 2019 г.



В 2019 году 19% опрошенных выделяли/готовы были выделять более 1 млрд руб. **на автоматизацию** в год, 17% – 0,5–1 млрд руб., 16% – 5–10 млрд руб.

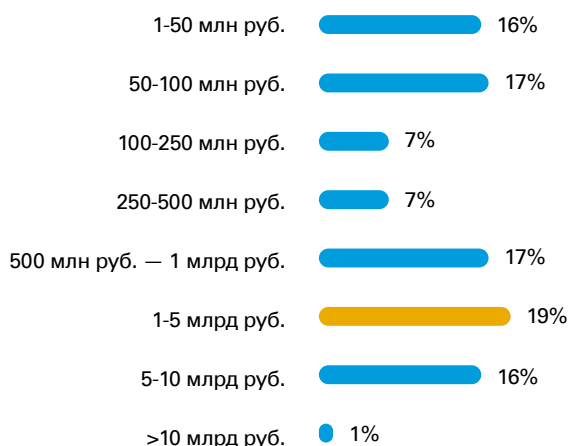
На цифровизацию 30% выделяли/готовы были выделить 5–10 млрд руб. в год, 20% – 1–5 млрд руб., 10% – более 10 млрд руб.

В целом респонденты показали высокую готовность инвестировать в цифровизацию: 81% готовы направлять более 10% выручки на подобные проекты, а 22% компаний – более 20%.

Бюджеты по отраслям варьируются, но незначительно. Наибольшее отклонение демонстрируют сырьевые отрасли (нефтегазовая, энергетическая, металлургия и добыча): компании этих секторов выделяют меньше средств на автоматизацию – значительная доля ответов пришлась на 75–100 млн руб.

Оценивая планы компаний на 2020 год, стоит отметить, что объем выделяемых средств на цифровые технологии и автоматизацию значительно не изменился.

Бюджет, выделенный на автоматизацию в 2019 г.



Источник: анализ КПМГ.

При выборе технологий для внедрения компании стали отдавать предпочтение более «сложным» продуктам

15%



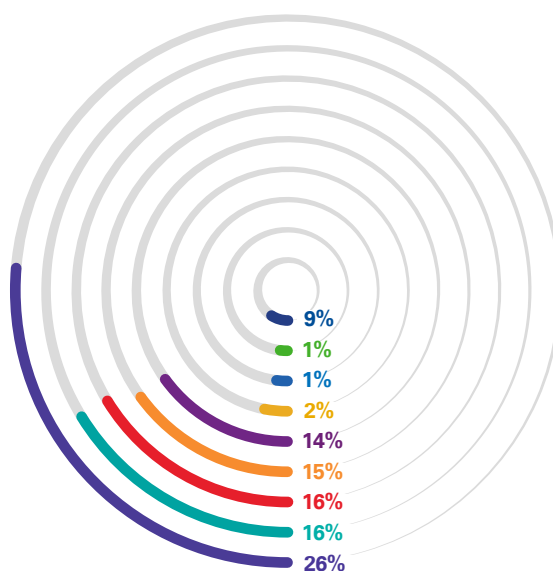
Респондентов отмечают, что наибольший экономический эффект имеют роботизированные технологии (RPA)

На рынке ИТ-решений существует большое количество технологий, которые могут способствовать повышению эффективности бизнеса. В то же время их экономический эффект (NPV, IRR, ROI, дополнительная выручка, дополнительная экономия и пр.) и влияние на бизнес неравномерно.

Лидером с наибольшим эффектом стала технология роботизации (RPA) – ее отметили 15% респондентов. Второе место занимает Интернет вещей (IoT) – 12%, третье место разделили адаптивные промышленные роботы, 3D-печать и аддитивные технологии (каждую из них выделили по 10% респондентов).

Согласно опросу, в большинстве случаев наибольший эффект от внедрения цифровых технологий отмечается в повышении производительности и эффективности процессов. Примерно в равной степени технологии в опрошенных компаниях способствуют сокращению трудозатрат, открытию новых каналов взаимодействия с клиентом/поставщиком, освоению новых инструментов.

Направления, в которых был достигнут наибольший эффект



- Повышение производительности и эффективности процесса
- Эффекта не было
- Сокращение трудозатрат
- Новый канал взаимодействия с клиентом/поставщиками
- Освоение новых инструментов
- Трансформация бизнес-модели
- Появление новых ролей в компании
- Сокращение издержек
- Другое

Источник: анализ КПМГ.

Цифровые технологии с наибольшим экономическим эффектом



Для внедрения инноваций и цифровых технологий необходимы квалифицированные кадры

Ключевую роль в успешном внедрении инноваций и цифровых технологий в компании играют специалисты и руководители, способные и готовые стать инициаторами изменений.

Однако многие компании сталкиваются с проблемой нехватки специалистов по технологиям. Так, наибольший дефицит кадров отмечается в области управления проектами digital – эту проблему отметили 22% респондентов. На втором месте – специалисты по ИТ-архитектуре (14% ощущают нехватку персонала по данному направлению).*

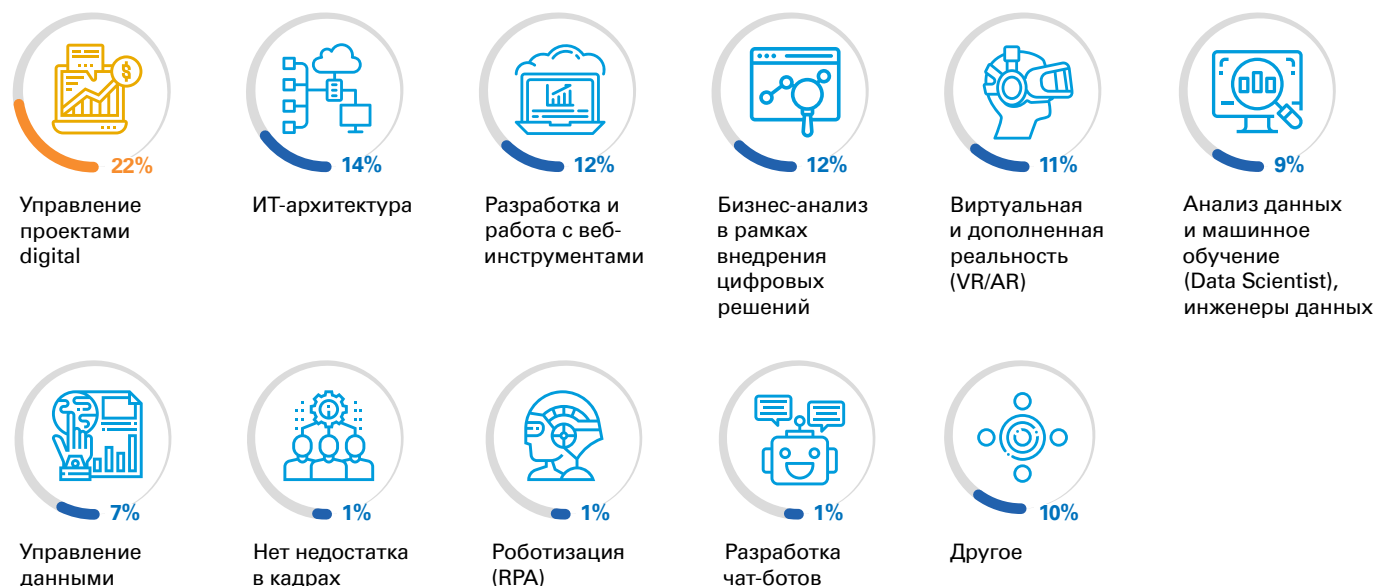
97% респондентов ожидают, что цифровые технологии будут способствовать сокращению рабочих мест в течение 5 лет. Только 2% респондентов считают иначе, еще 1% затруднились ответить на данный вопрос.

97%



Респондентов считают, что в течение 5 лет цифровые технологии будут больше способствовать сокращению рабочих мест, чем их созданию.

Области технологий, в которых отмечается наибольший дефицит специалистов



Источник: анализ КПМГ.

Оценка проектов инновационной деятельности зачастую проводится по аналогии с инвестиционными проектами

Компании используют оценку инновационных проектов как для общего анализа результатов своей деятельности, так и для обоснования целесообразности проекта на этапе отбора. Однако у многих компаний возникают сложности в выборе методов оценки проектов.

64% наших респондентов применяют методы оценки инновационных проектов, аналогичные методам оценки инвестиционных проектов. 33% респондентов используют разные подходы для оценки инновационных проектов.

Однако при оценке успешности не проектов, а инновационной деятельности в компании в целом, 29% компаний обращают внимание на осуществленные инвестиции в инновационные проекты, по 15% приходится на выручку/прибыль и возможность выполнения запланированных организационных мероприятий.

Для оценки успешности проекта или пилотного внедрения компании в большинстве случаев (36%) используют индивидуальный подход, включающий в себя различные факторы, или же отдают предпочтение стандартному методу оценки – итоговый эффект к выручке.

64%

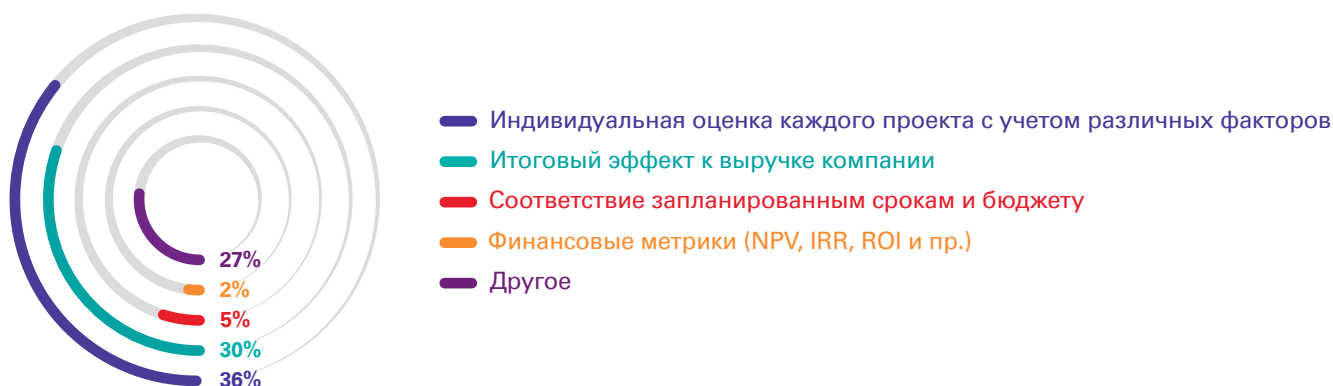


Респондентов при оценке инновационных проектов используют подходы, аналогичные подходам к оценке инвестиционных проектов

Используемые методы оценки успешности инновационной деятельности



Используемые критерии оценки успешности проекта или пилотного внедрения



Источник: анализ КПМГ.

02

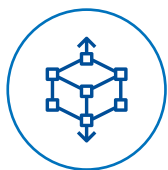


Операционная
модель
управления
инновациями

Модель оценки инновационной зрелости: управление

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

Модель оценки уровня зрелости состоит из 6 характеристик:



Организация модели управления инновациями характеризует выполнение в компании функций координации, исследования, разработок и интеграции с подразделением, ответственным за внедрение инноваций.



Организация процессов управления проектами описывает наличие и уровень развития в компании практики ускорения процессов внедрения инноваций и устранения барьеров.



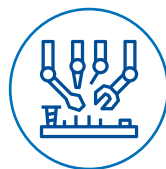
Поиск новых идей и проектов характеризует уровень систематизации процесса поиска идей в компании и разнообразия источников их получения.



Процесс согласования и принятия решения описывает уровень прозрачности, гибкости и эффективности правил, по которым принимается решение о реализации и финансировании проектов.

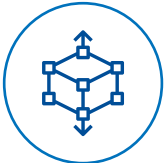
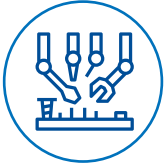


Процесс пилотирования и внедрения проектов характеризует наличие в компании налаженных процессов внедрения инноваций.



Наличие инструментов инноваций оценивает использование компанией внутренних и внешних инструментов инноваций для низкорискованных и высокорискованных проектов, а также встроены ли данные инструменты в операционную деятельность компании.

Уровни зрелости по Модели повышения инновационной открытости АСИ

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

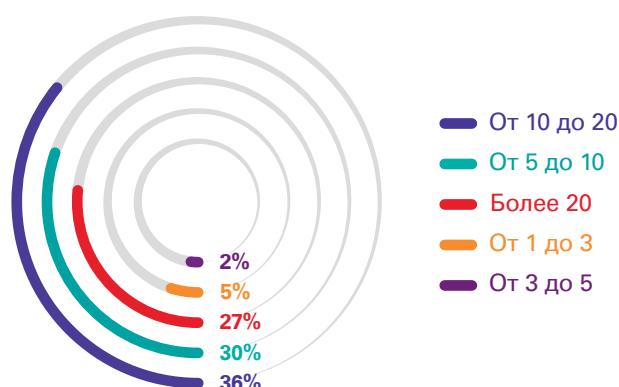
Среди опрошенных компаний практика по выделению единых центров, ответственных за инновации и цифровизацию, не распространена

В соответствии с моделью АСИ, для осуществления инновационной трансформации компании, а также реализации проектов требуется «проводник» интересов руководства. Это может быть как один человек (директор по инновациям, CDO, директор по ИТ), так и выделенная команда сотрудников или отдельное юридическое лицо (Центр инноваций).

Что касается центров инноваций, то 36% респондентов отмечают, что функции комплексного развития инноваций в компании или реализации проектов в области инноваций не закреплены, но есть подразделение, отвечающее за НИОКР. Еще 30% отмечают, что выделенного центра инноваций нет, но есть похожий функционал внутри подразделений. У 27% респондентов функции развития инноваций в компании или реализации проектов в области инноваций не закреплены и подразделения, отвечающего за НИОКР, нет.

Централизованный центр компетенций по цифровым технологиям (Digital CoE) чаще всего (37%) находится в вертикали специально выделенной функции (Digital/Инновации).

Количество сотрудников, занятых поиском и реализацией инноваций

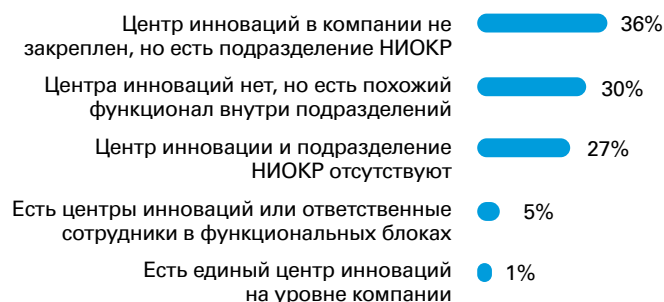


86%



Респондентов не имеют должность уровня руководителя программ цифровизации и/или CDO (Chief Digital Officer)

Наличие единого центра инноваций



Основная роль Digital CoE для большинства компаний состоит в РМО для проектов по цифровизации (49%). Количество сотрудников в центре компетенций может варьироваться от 1 до более чем 20. Основная сфера их компетенций – повышение эффективности.

Только у 7,4% компаний существует позиция руководителя программ цифровизации или позиция CDO (Chief Digital Officer). В 6,8% компаний существует похожий функционал, но он не сконцентрирован в одной должности.

В 36% компаниях, принявших участие в исследовании, поиском, реализацией инновационных проектов или инновационным развитием занимается от 10 до 20 человек, что считается достаточным количеством сотрудников для данного функционала, согласно опросу компаний.

Источник: анализ КПМГ.

Наиболее значимыми процессами для центров инноваций являются поиск проектов и их финансирование

Первым шагом к развитию инновационной активности и ее приоритизации в компании является формирование отдельного бюджета на инновации. 32% респондентов отметили, что по финансированию каждого проекта принимается индивидуальное управленческое решение. В 26% компаний есть специальный комитет по инновациям (цифровизации), а в 23% финансируются отдельные проекты того подразделения, в котором внедряются технологии.

Также большое значение имеет процесс поиска инноваций. К основным внешним источникам для поиска и внедрения инноваций компании относят: взаимодействие с институтами развития, технологический скаутинг/ конкурентная разведка, акселерационная/ инкубационная программы и инкубаторы, хакатоны, а также мероприятия для стартапов.

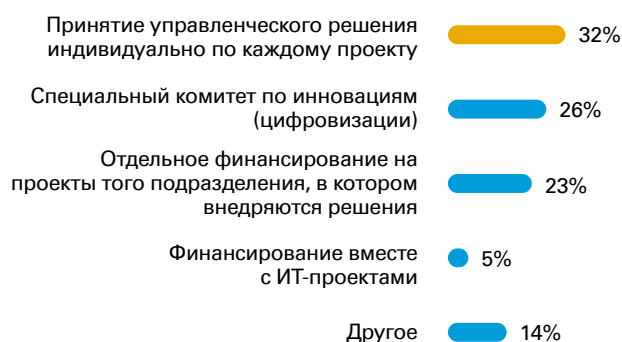
Наиболее часто используемые внутренние источники – портал для инновационных предложений сотрудников, внутренние конкурсы идей и предложений, корпоративные НИИ, НТЦ, подразделения, выполняющие НИОКР, корпоративный венчурный фонд и лаборатории для работы с прорывными инновациями.

Внешние источники поиска и внедрения инноваций



В 98% опрошенных компаний внешними инновациями занимается внутреннее ответственное подразделение. Средние сроки проведения закупки и заключения контракта с поставщиками инновационных решений (от момента получения положительного решения о технической реализуемости и целесообразности внедрения решения) чаще всего (69%) составляют 1 — 3 месяца.

Процесс выделения финансирования инновационных проектов



Внутренние источники поиска и внедрения инноваций



Источник: анализ КПМГ.

Низкая зрелость процессов и отсутствие инфраструктуры являются ключевыми барьерами для внедрения инноваций

Препятствия при внедрении инновационных технологий



Недостаточная зрелость процессов/низкий уровень автоматизации



Отсутствие компетенций



Регуляторные барьеры



Отсутствие необходимой инфраструктуры



Внутренняя политика компании, конкуренция между подразделениями



Отсутствие достаточного бюджета

К внутренним барьерам для развития инноваций респонденты относят неразвитость механизмов управления инновациями внутри компании, отсутствие необходимой инфраструктуры, поддержки со стороны руководства, корпоративную культуру компании, ресурсные и бюджетные ограничения.

Основным внешним барьером являются внешние регуляторные и законодательные ограничения.

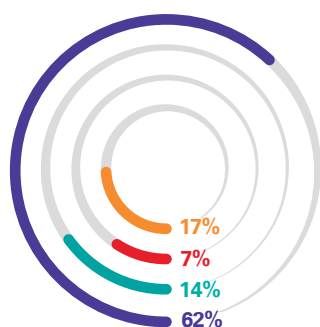
Также в модели АСИ в перечень перечисленных ключевых препятствий на пути к инновациям в крупных компаниях входит отсутствие терпимости к риску и ошибкам.

Основным риском по результатам внедрения инноваций респонденты выделяют риск информационной безопасности – более 60% обозначили его первостепенным. Среди прочих ухудшение управляемости и снижение количества рабочих мест.

49%

Респондентов считают основными барьерами внедрения инноваций недостаточную зрелость процессов/низкий уровень автоматизации и отсутствие необходимой инфраструктуры

Риски, связанные с последствием внедрения цифровых инноваций



- Риски информационной безопасности
- Ухудшение управляемости процессов и эффективности в краткосрочной перспективе
- Снижение количества рабочих мест, безработица
- Другое

Источник: анализ КПМГ.

При выборе стартапа для сотрудничества компании руководствуются политикой минимизации рисков

Только у 14% компании отсутствует опыт взаимодействия со стартапами. Те же компании, которые работают со стартапами, стараются свести риски взаимодействия к минимуму и выбирают в основном стартапы, которые уже осуществили первые продажи и имеют продукт, стабильно приносящий доход. В меньшей степени компании предпочитают стартапы на уровне идей и прототипов.

Наличие опыта взаимодействия со стартапами



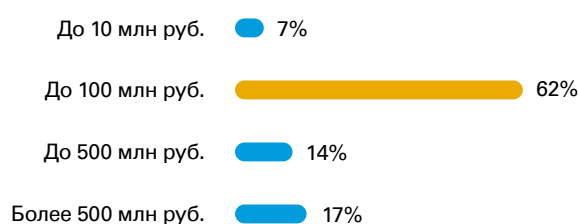
Факторы выбора стартапа для сотрудничества



Источник: анализ КПМГ.

Объем инвестиций в стартапы в основном составляет от 10 до 100 млн руб. Однако отмечается значительная доля компаний, инвестирующих от 100 до 500 и более 500 млн.

Объем инвестиций в стартапы



86%

Респондентов отмечают, что их компании имеют опыт взаимодействия со стартапами

Среди основных факторов выбора стартапа отмечается стоимость услуг и наличие профессиональной команды и опыта (на долю этих факторов приходится 52%). Значительная часть компаний опираются на рекомендации руководства и коллег, а также предыдущий опыт работы со стартапами (29%).

Компании, у которых годовой бюджет составляет более 100 млн руб., инвестиции в стартапы характеризуются более высоким уровнем инновационной зрелости. Так, например, в 67% таких компаниях выделяется центр компетенций по технологиям (или их аналоги), процессы по работе со стартапами более формализованы, руководство либо непосредственно участвует в реализации стартапов, либо принимает решение после прохождения всех необходимых процедур и согласований.

03



МОТИВАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Модель оценки инновационной зрелости: МОТИВАЦИЯ

Модель содержит элементы, характеризующие инновационную зрелость организации в контексте мотивации участников инноваций. Модель дает возможность провести оценку текущего состояния инновационной зрелости компании, определить направления для изменений, которые позволят перейти на следующий уровень зрелости. Также модель дает представление о том, какие направления для развития системы мотивации есть в компании, и может быть использована для определения дальнейших шагов развития системы мотивации.

Модель оценки уровня зрелости состоит из 4 характеристик:



Положительный характер мотивации характеризует отношение к риску (отношение к риску неудач в ходе инновационной деятельности) и культуру отношений к инновациям в компании в целом.



Финансовая мотивация отражает уровень использования инструментов финансовой мотивации.

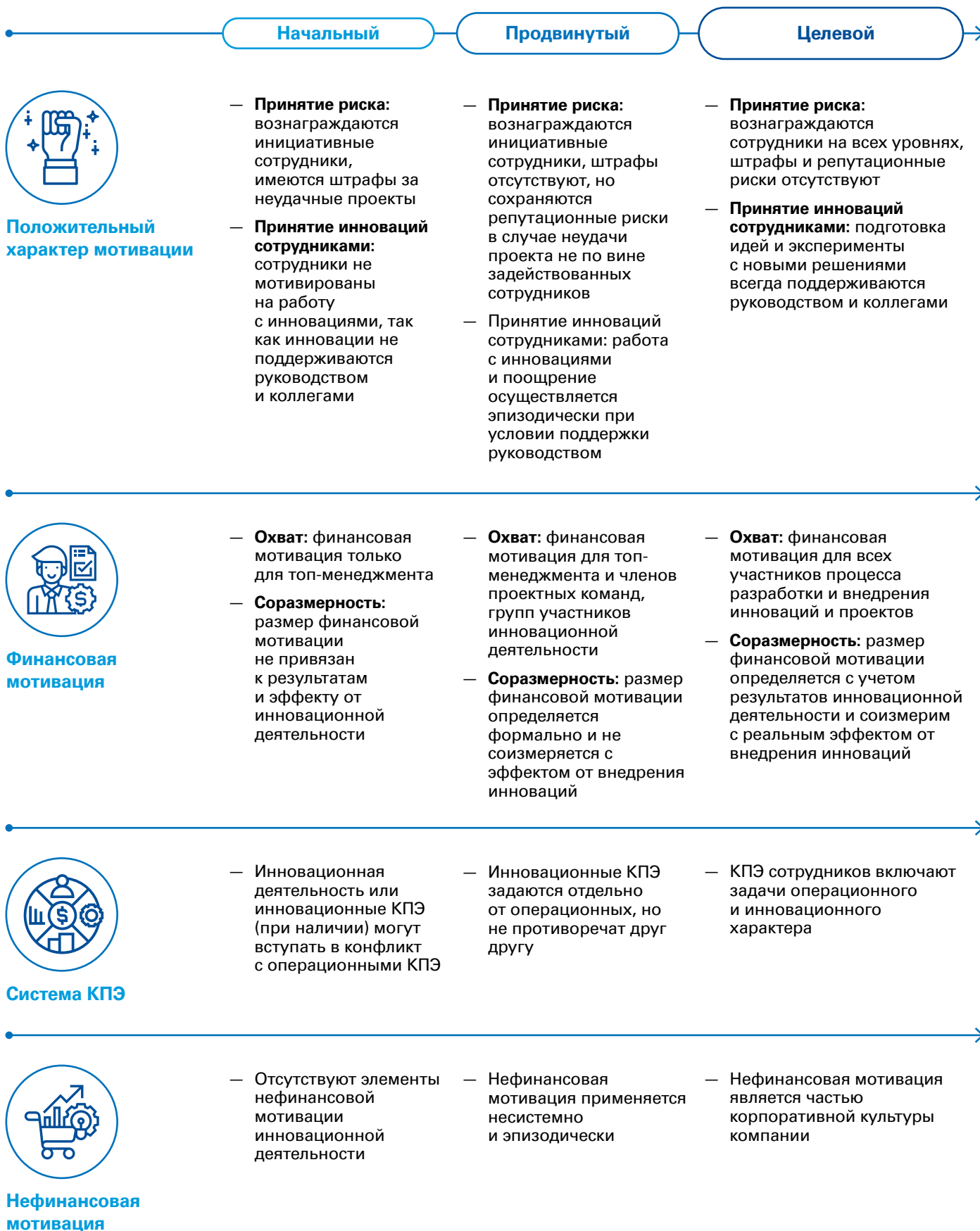


Система КПЭ показывает состояние КПЭ в части инновационной деятельности.



Нефинансовая мотивация характеризует уровень использования инструментов нефинансовой мотивации, таких как, например, признание руководства, возможность опубликовать свою идею, дополнительные дни отдыха, инфраструктура компании (наличие хорошего ремонта в офисе, зон для отдыха, современного оборудования), программы обучения по актуальным темам и т.д.

Уровни зрелости по Модели повышения инновационной открытости АСИ

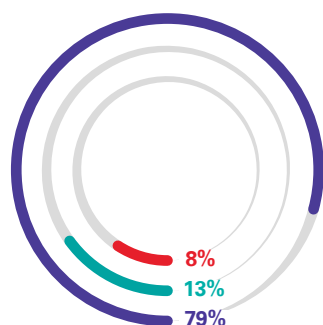


Для достижения наибольшего результата необходимы формализованные системы мотиваций в рамках инновационного процесса

Согласно модели АСИ, именно в части мотивации кроются основные проблемы и сопротивление внедрению инноваций. У этого есть много причин, ключевая из которых – низкий уровень вовлечения сотрудников из-за того, что нет связи результата их деятельности и вознаграждения. Помимо этого играют важную роль отсутствие восприятия риска инновационных проектов у руководства компании, а также вероятность наказания за инициативность и неудачи инновационных проектов.

79% участников исследования не имеют отдельных систем финансовой и нефинансовой мотивации инновационной деятельности: финансовая мотивация проводится по формальному признаку и не соотносится с эффектом от внедрения инноваций, нефинансовая мотивация применяется несистемно и эпизодически.

Определение размера финансовой мотивации при работе над инновационными проектами



- Определяется формально и не соотносится с эффектом от внедрения инноваций
- Соотносится с реальным эффектом от внедрения инноваций
- Не привязан к результатам и эффекту от инновационной деятельности

Источник: анализ КПМГ.

79%



Респондентов не имеют формализованных систем финансовой и нефинансовой мотивации инновационной и цифровой деятельности

Тем не менее, успешная реализация проекта в 74% компаний положительно влияет на материальное вознаграждение, а в 23% – на карьерные перспективы сотрудников. В случае же неудачи инновационного проекта компании принимают решение не применять санкции в виде штрафов. Вместо систем поощрений или штрафов компании в основном отмечают общие репутационные риски, связанные с конкретным подрядчиком, и стараются учитывать их при последующих проектах.

Согласно модели АСИ, необходимо выстраивать положительный характер мотивации, при этом уровень вознаграждения за инновационную деятельность должен строиться на долгосрочных, а не эпизодических принципах, охватывать всех

74%



Респонденты отмечают, что успешная реализация проекта положительно влияет на материальное вознаграждение

участников инновационного процесса и быть для них финансово значимым. Также необходимо разграничивать, когда система мотивации должна быть ориентирована на эксперимент, а когда – на достижение четкого финансового результата.

В опрошенных компаниях отмечается несоответствие данным критериям: отсутствие формализованной системы поощрения инновационной деятельности приводит к несистемному и эпизодическому поощрению сотрудников, объемы которого не соотносятся с реальным эффектом от внедрения инноваций. Только 13% определяют размер финансовой мотивации с учетом результатов инновационной деятельности и соотносимо с реальным эффектом от внедрения инноваций.

Для мотивации участников инновационной деятельности компании применяют КПЭ по инновациям

80% 

Респондентов отмечают, что инновационные КПЭ задаются отдельно от операционных, но не противоречат друг другу

Охват финансовой мотивацией инновационной деятельности



Источник: анализ КПМГ.

Модель АСИ подразумевает, что операционная и инновационная системы мотивации деятельности компании не должны идти вразрез или существовать отдельно. Однако в большинстве опрошенных компаний отмечается расхождение этих систем мотивации. Например, у 80% респондентов системы КПЭ инновационной деятельности сформированы отдельно от операционных, но в то же время не противоречат друг другу. В 14% компаний сотрудникам обозначены единые КПЭ, включающие задачи операционного и инновационного характера.

Развитие инновационной деятельности связано с каскадированием КПЭ и систем вознаграждения на все уровни иерархии и подразделения. Это обеспечивает вовлечение в инновационную деятельность всех функциональных подразделений и устраняет потенциальные барьеры, связанные с отсутствием у них мотивации и заинтересованности. Среди участников нашего исследования каскадирование финансовой системы мотиваций происходит в 79% на топ-менеджмент и членов команд инновационных проектов, а распространение системы на всех участников процесса происходит в 13% компаний.

Основные инициаторы инноваций



Источник: анализ КПМГ.

Среди респондентов отсутствует единое понимание того, кто является инициатором инновационной деятельности. Примерно одинаковое количество участников исследования указали директора по продажам, ИТ-директора, финансового директора, директора по производству, технического директора. Генеральный директор или акционеры являются инициаторами только в 1% компаний, а директор по трансформации – в 9%.

По модели АСИ главным мотиватором в компаниях на начальном уровне зрелости является генеральный директор. Назначение куратором инновационного проекта генерального директора или руководителя уровня 2-го лица в компании (вице-президент, заместитель генерального директора) подходит для компаний начального уровня инновационной зрелости, так как позволяет повысить статус и приоритет инновационного проекта в компании, ускорить проведение проекта по всем этапам процесса и в конечном итоге изменить отношение сотрудников к инновациям.

04



Культура
ИННОВАЦИЙ

Модель оценки инновационной зрелости: корпоративная культура

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

Модель оценки уровня зрелости состоит из 5 характеристик:



Открытость к идеям и новым возможностям характеризует гибкость и скорость реакции на изменения рынка и запросы потребителей, а также способность предвосхищать и быстро внедрять актуальные новые идеи.



Культура экспериментов и восприятие риска инноваций отражает наличие лояльного и толерантного подхода к ошибкам и неудачам при работе с инновациями.



Ориентация на клиента показывает, насколько организация фокусируется на клиентах и сотрудниках как на главных источниках инновационных идей.



Лидерство и вовлечение сотрудников показывает, в какой степени инновационная деятельность охватывает сотрудников организации и какие возможности есть у них для инициирования и содействия в реализации проектов.



Внедрение инструментов передачи практик отражает наличие механизмов транслирования сотрудникам знаний и инновационных ценностей и системы развития корпоративной культуры.

Уровни зрелости по Модели повышения инновационной открытости АСИ

	Начальный	Продвинутый	Целевой
 Открытость к идеям и новым возможностям	— Компания не воспринимает идеи сотрудников или внешние предложения, медленно реагирует на развитие рынка или технологий	— Компания воспринимает идеи сотрудников или внешние предложения, но медленно реагирует на развитие рынка или технологий	— Внутренние и внешние идеи приветствуются и поощряются, компания ведет постоянный проактивный поиск новых возможностей, технологий и рынков
 Культура экспериментов и восприятие риска инноваций	— Неудача в реализации проекта приводит к финансовым или административным последствиям для команды проекта	— В компании сформирована политика принятия риска, в случае неудачи инновационного проекта финансовые или административные штрафы не применяются, однако могут привести к репутационным потерям	— Компания обладает культурой экспериментов, неудачные проекты оцениваются в качестве полезного опыта
 Ориентация на клиента	— Инновационные проекты ведутся в отрыве от запросов и потребностей внутренних подразделений или клиентов компании	— Команды проектов инноваций работают в постоянном контакте и на задачи внутренних заказчиков, и клиентов компании	— Внутренние заказчики и клиенты компании являются ключевыми участниками в инновационной деятельности компании
 Лидерство и вовлечение сотрудников	— Инновационная деятельность ведется только отдельными сотрудниками — Коллектив не оказывает поддержку реализуемым инициативам	— Руководители, лидеры инноваций и инициативные сотрудники способствуют продвижению инновационной деятельности	— Инновационная деятельность является частью работы и разделяется всеми сотрудниками компании — Коллектив поддерживает и оказывает содействие в реализации проектов
 Внедрение инструментов передачи практик	— Отсутствует система развития корпоративной культуры — Система применяется для отдельных сотрудников, передача опыта и ценностей происходит ограниченно	— Создана система развития корпоративной культуры — Система применяется, передача опыта и ценностей происходит для широкого круга сотрудников	— Организован процесс постоянного развития корпоративной культуры — Система применяется, передача опыта и ценностей происходит для всех сотрудников

Инновационность корпоративной культуры взаимосвязана с показателями доходности компаний

63% 

Респондентов считают, что уровень инновационной корпоративной культуры положительно взаимосвязан с показателями доходности компаний

При отсутствии корпоративной культуры, расположенной к инновациям, компании будет сложно достичь необходимого уровня мотивации и вовлечения сотрудников. Согласно модели АСИ, культура организации является связующим звеном между составными элементами инновационной деятельности: стратегией управления инновациями, операционной моделью, системой материального и нематериального стимулирования участников инноваций – и, декларируя ценности и нормы поведения, способствует изменению подхода к ведению текущей деятельности и снятию административных барьеров.

63% опрошенных компаний считают, что уровень инновационной корпоративной культуры положительно взаимосвязан с показателями доходности компаний. Более 60% компаний, отмечающих положительную зависимость, успешно реализовали экономически эффективные проекты по внедрению инноваций и цифровизации.

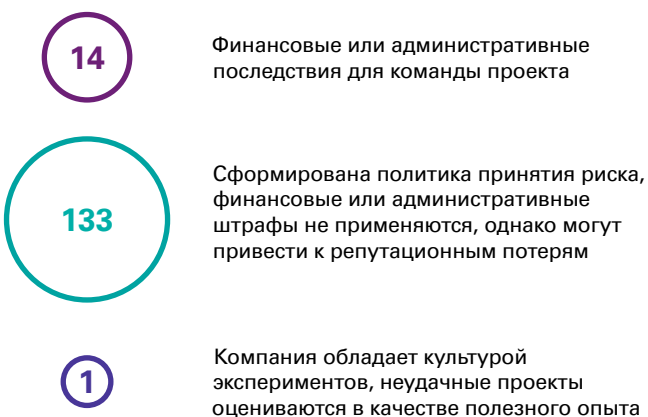
Одной из определяющих характеристик инновационной культуры является готовность выделять время на поиск инноваций и реализацию соответствующих проектов. И по мнению опрошенных компаний, руководитель играет ключевую роль в выстраивании такой культуры.

Недостаточно высокий уровень инновационной корпоративной культуры выступает сдерживающим фактором инновационной трансформации.

Одним из основных барьеров построения инновационной корпоративной культуры в компаниях является медленное реагирование на развитие рынка или технологий. Несмотря на наличие процесса сбора идей сотрудников или внешних предложений по инновационному развитию, 91% респондентов сталкиваются именно с этим препятствием.

Стоит отметить положительные черты корпоративной культуры опрошенных компаний. 90% респондентов утверждают, что в случае неудачного инновационного проекта финансовые или административные штрафы не применяются, и, что не менее важно, в компании сформирована политика принятия риска. 90% компаний при внедрении инновационных проектов ориентируются как на задачи внутренних заказчиков, так и на ожидания клиентов компаний.

Восприятие неудачной реализации инновационного проекта



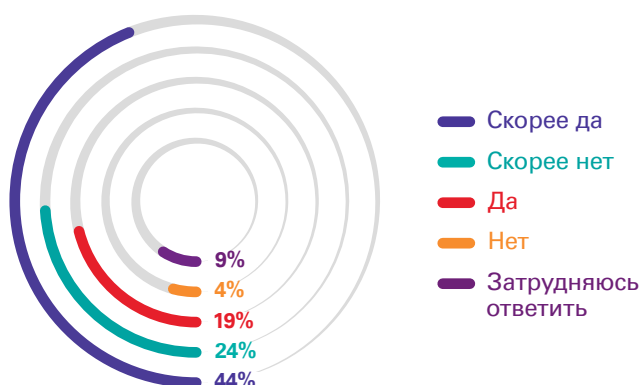
Поиск новых идей и предложений по инновационным направлениям



Источник: анализ КПМГ.

Низкий уровень инновационной корпоративной культуры является сдерживающим фактором инновационной трансформации

Является ли неразвитый уровень инновационной корпоративной культуры основным сдерживающим фактором инновационной трансформации?



Результаты нашего исследования подтверждают значимость корпоративной культуры и ее взаимосвязь с тремя другими элементами модели оценки инновационной зрелости – 63% респондентов отмечают низкий уровень корпоративной культуры как барьер для развития инновационной деятельности (19% полностью уверены, еще 44% менее уверены, но в целом согласны с этим утверждением).

Понимание большинством респондентов важности культуры (не только для процесса инновационной трансформации, но и для доходности компании, как отмечалось ранее) очень важно, но при этом лишь 19% отметили, что довольны фактическим уровнем инновационной корпоративной культуры в компании. Остальные считают, что корпоративная культура не соответствует их ожиданиям либо не уверены в ответе.

Степень ориентации на клиента при работе с новыми идеями и решениями



44%

Респондентов считают, что неразвитый уровень корпоративной культуры сдерживает процесс инновационной трансформации. Еще 19% полностью уверены в наличии подобной зависимости

19%

Респондентов устраивает уровень инновационной корпоративной культуры

Продолжая рассматривать отдельные части корпоративной культуры, можно отметить, что при работе с клиентами и внутренними заказчиками абсолютное большинство компаний (90%) находятся в постоянном контакте с ними. 9% компаний ведут инновационные проекты в отрыве от запросов подразделений или клиентов. Полноценное вовлечение заказчиков в инновационную деятельность свойственно только 1% компаний.

Источник: анализ КПМГ.

Контакты

КПМГ



Николай Легкодимов

Партнер, руководитель
технологической практики
КПМГ в России и СНГ
T: +7 (495) 937 447
E: nlegkodimov@kpmg.ru

Агентство стратегических инициатив (АСИ)



Артем Аветисян

Директор направления
«Новый бизнес» АСИ
T: +7 (495) 690 91 29
E: asi@asi.ru

Проектная команда КПМГ



Светлана Чекмазова

Стратегическое
и операционное
консультирование
КПМГ в России и СНГ
Директор
E: schekmazova@kpmg.ru



Светлана Егельская

Направление «Новый
бизнес», центр проектов
Директор центра
E: sn.egelskaya@asi.ru



Александр Гапон

Стратегическое
и операционное
консультирование
КПМГ в России и СНГ
Старший консультант
E: agapon@kpmg.ru



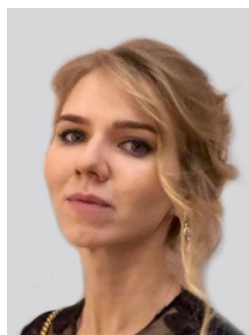
Антон Козлов

Направление «Новый
бизнес», центр проектов
Директор проектов
E: ak.kozlov@asi.ru



Анастасия Мищаненко

Стратегическое
и операционное
консультирование
КПМГ в России и СНГ
Консультант
E: amishchanenko@kpmg.ru



Юлия Ходырева

Направление «Новый
бизнес», центр проектов
Руководитель программы
E: ya.khodyreva@asi.ru

kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2020 г. КПМГ. КПМГ означает АО «КПМГ», ООО «КПМГ Налоги и Консультирование», компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Российской Федерации, и КПМГ Лимитед, компанию, зарегистрированную в соответствии с Законом о компаниях (о. Гернси) с изменениями от 2008 г. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.