

УДК 65.01

S.Yu. Pogozheva

**OPEN INNOVATION IN RUSSIAN BUSINESS
PRACTICE: STRATEGIES, TOOLS, KEY CA-
PABILITIES OF ENTERPRISES**

Technological acceleration and increasing product development raise the issue of boosting knowledge transfer between enterprises and between industry and science. Such collaboration is the basis of the concept of open innovation. Research shows that most Russian enterprises have not developed competencies in open innovation management and continue to rely solely on their own resources when innovating. However, there are exceptions, and in general, many are trying to master specific tools of open innovation. This paper presents an analysis of the main strategies and most popular open innovation tools currently used in Russian business practice. Based on a summary of published survey results on the innovative behavior of Russian organizations and scientific papers on the topic of innovative capabilities, key capabilities of enterprises in the field of open innovation are identified.

Keywords: open innovation, science-industry linkages, innovation capabilities, innovation culture, knowledge management.

С.Ю.Погожева¹

**ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ В ПРАКТИКЕ
РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА: СТРАТЕГИИ, ИН-
СТРУМЕНТЫ, КЛЮЧЕВЫЕ СПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ**

Современное ускорение создания новых технологий и продуктов повышает значимость обмена идеями, знаниями, информацией предприятий и между собой, и с научным сообществом. Подобное взаимодействие в целях создания инноваций составляет основу концепции открытых инноваций. Как показывают исследования, российские предприятия в большинстве своём пока не сформировали компетенций в управлении открытыми инновациями и при ведении инновационной деятельности в основном опираются только на собственную ресурсную базу. Однако есть исключения, и, в целом, освоить отдельные инструменты данного подхода к работе с инновациями пробуют многие. В статье представлен анализ стратегий и наиболее популярных в настоящее время инструментов открытых инноваций, применяемых в российской бизнес-практике. На основе обобщения результатов научных работ, посвящённых инновационным способностям организаций, и опубликованных результатов опросов об инновационном поведении российских предпринимательских структур, определены ключевые способности предприятий в сфере открытых инноваций.

Ключевые слова: открытые инновации, научно-производственная кооперация, инновационные способности, инновационная культура, управление знаниями.

DOI: 10.36807/2411-7269-2026-3-46-115-121

Понятие "открытые инновации" предложил в 2003 г. Г. Чесбро. Согласно его идее, компании могут использовать входящие и выходящие потоки знаний с целью ускорить разработку или, наоборот, вывод полученных инноваций на рынок [1].

Конечно, межорганизационное сотрудничество существовало и раньше, обеспечивая, например, связь науки и промышленности, но концепция Г. Чесбро выделила данную проблему в отдельную исследовательскую тему, особенно актуальную в связи с возрастающей сложностью и междисциплинарностью новых технологий, когда редкая организация обладает всем необходимым для их исключительной разработки и внедрения. Коллаборации в создании инноваций позволяют использовать ресурсы других организаций при отсутствии или экономии своих.

Существующие подходы к определению открытых инноваций объединяет рассмотрение последних как результатов целенаправленного использования знаний и компетенций третьих сторон. Акцент при этом делается на совместном творчестве и готовности интегрировать внешние знания, идеи и способности в деятельность организации [1]–[3].

¹ Погожева С.Ю., старший преподаватель кафедры экономики и организации производства; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Pogozheva S.Yu., Senior Lecturer of the Department of Economics and Organization of Production; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

Внешними источниками информации, знаний, идей, способностей могут быть любые сторонние организации и индивиды: поставщики оборудования, материалов и услуг; организации науки и образования; клиенты; конкуренты; инвесторы; другие предприятия; органы государственной власти; выставки; конференции.

Компании могут иметь следующие стратегии открытых инноваций [4]:

- "искатели инноваций" – организации, занятые поиском идей, знаний, технологий за пределами своих границ;
- "поставщики инноваций" – крупные компании и малые и средние предприятия, включая некоммерческие, ищущие партнёров для продажи результатов интеллектуальной деятельности или для совместной разработки новых продуктов, партнёры "искателей инноваций";
- посредники, часто встречаются в форме цифровых платформ;
- "открытые инноваторы" – фирмы, действующие одновременно в качестве "искателей инноваций" (например, для заполнения "технологических пробелов") и "поставщиков инноваций".

Реализуемые стратегии и применяемые инструменты открытых инноваций различаются в зависимости от характерного для определённого временного отрезка экономического климата, вида и масштаба экономической деятельности, инновационных целей и способностей предприятия.

В российских эмпирических исследованиях стратегии открытых инноваций чаще всего дифференцируют на основе статистических данных о типах и длительности кооперационных связей [5]–[7]. Но прежде чем начать их рассмотрение, следует отметить общий низкий уровень вовлечённости российского бизнеса в инновационную деятельность – средний уровень инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности в 2023 г. составил 22,5%; среди организаций, занимающихся исследованиями и разработками, только 30,8% делают это на постоянной основе [8]. Большинство российских компаний предпочитают разрабатывать инновации собственными силами, используя для этого внутренние бизнес-единицы. Удельный вес организаций, разрабатывавших инновации в кооперации, в 2023 г. составил 18,4% от общего числа осуществлявших инновационную деятельность организаций [8]. "Открытость и сетевая кооперация практикуются лишь небольшим кругом активно развивающихся компаний, для которых соответствующая деятельность составляет значимую часть бизнес-модели" [5, с. 85].

Вузы и научно-исследовательские организации являются значимыми партнёрами промышленных предприятий, для которых основными являются высокотехнологичные инновации, ориентированные либо на повышение эффективности производств, либо на разработку новых продуктов, требующие проведения НИОКР, а в ряде отраслей (фармацевтика, биотехнологии, нефтехимия), – фундаментальных исследований. Научно-производственная кооперация позволяет создавать продукцию высокой инновационности, что подтверждается результатами исследования кооперационных связей российского хайтека: 69,1% предприятий, внедряющих новую продукцию, взаимодействуют с научными организациями и Вузами [5, с. 90].

Взаимодействие только с поставщиками и потребителями с целью проектирования или улучшения продуктов относится к самой простой "вертикальной кооперации" и характерно для низкотехнологичных предприятий (производство напитков, пищевых продуктов, мебели).

Примеры кооперации конкурентов чаще встречаются в высокотехнологичных и среднетехнологичных отраслях высокого уровня, характеризующихся сложностью и дороговизной разработок. Так, компании "Сибур", "Еврохим", "Газпром нефть" и "НОВАТЭК" объединились для импортозамещения HYSYS – платформы для математического моделирования реальных технологических процессов на химических и нефтеперерабатывающих заводах, которую американская фирма AspenTech разрабатывала более 30 лет [9].

Продвинутых инноваторов отличает интенсивная сетевая кооперация – одновременное сотрудничество с поставщиками, потребителями, конкурентами и научными, образовательными организациями – в российских обрабатывающих отраслях такие стратегии свойственны крупным высоко- и среднетехнологичным (высокого уровня) предприятиям [5, с. 93].

На Рис. 1 представлено распределение организаций, имевших кооперационные связи в сфере инновационной деятельности, по типам партнёров. По нему видно, что доля фирм, использующих для разработки инноваций взаимодействие с организациями, входящими с ними в одну бизнес-группу, выросла с 36,3% в 2020 г. до 55% в 2023 г., сместив сотрудничество с научно-исследовательскими организациями на второе место.



Рисунок 1 – Распределение организаций, имевших кооперационные связи в сфере инновационной деятельности, по типам партнёров, %

(Сост. автором по [8]).

За три года произошло увеличение кооперации с конкурентами, поставщиками, потребителями. Отмеченное смещение в сторону вертикальной кооперации вместо сотрудничества с научными организациями можно объяснить переориентацией стратегических приоритетов многих предприятий на инкрементальные инновации, обусловленной ростом операционных издержек и рисков, необходимостью экстренного импортозамещения, возникшей вследствие внешнеполитических санкций.

В то же время длительность кооперационных связей, которая также часто служит маркером сложности и постоянства реализации инновационных проектов, в целом выросла. В Табл. 1 представлено распределение организаций, разрабатывавших инновации в кооперации по типам связей.

Таблица 1 – Типы кооперационных связей организаций, разрабатывавших инновации в кооперации, % (Сост. автором по [8])

Организации по видам экономической деятельности	Постоянная кооперация		Кооперация в рамках проекта		Неформальная кооперация	
	2020	2023	2020	2023	2020	2023
Обрабатывающая промышленность – всего	44,8	50,5	76,4	77,7	7,4	9
Высокотехнологичные обрабатывающие отрасли	47,5	47,8	77	79,7	4,9	8,4
Среднетехнологичные обрабатывающие отрасли высокого уровня	42,3	50	75,9	76,6	8,7	7,6
Среднетехнологичные обрабатывающие отрасли низкого уровня	48,2	55,5	77,6	79,1	7,8	10,6
Сфера услуг – всего	43,3	52	77,2	79,2	10,9	15,8
Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области	45,2	72,7	71,4	77,3	4,8	32,7
Деятельность в области архитектуры и инженерно-технического проектирования; технических испытаний, исследований и анализа	44,4	34,1	70,4	89,0	11,1	14,6
Научные исследования и разработки	46,5	55,3	79,7	81,5	12,1	15,4

Предприятия, занимающиеся разработкой программного обеспечения, продемонстрировали самый серьёзный рост как постоянной кооперации, так и неформальных связей с другими организациями, что можно объяснить открывшимися возможностями заменить ушедших с данного рынка иностранных игроков. Но и обрабатывающие предприятия, и организации сферы услуг (в среднем, за исключением отдельных отраслей), за три года увеличили долю постоянной кооперации, что может быть следствием возросших в связи с введением санкций технических проблем.

Статистические данные (2022 г. в сравнении с 2019 г.) показывают структурные изменения кооперации в зависимости от масштаба бизнеса. Для всех (крупных, средних и малых) предприятий характерно смещение к сотрудничеству внутри бизнес-группы. Смещение в сторону кооперации с поставщиками демонстрируют организации с численностью занятых от 100 до 499 чел. Взаимодействие с наукой сократили все – меньше всего (всего на 5%) крупные предприятия [10, с. 138]. Очевидно потому, что они обладают большими ресурсами для ведения инновационной деятельности. Это подтверждают и эмпирические исследования, посвящённые

научно-производственной кооперации в России, – в них отмечена её положительная связь с масштабами бизнеса, господдержкой и конкуренцией на рынке [6, с. 119].

Таким образом, анализ кооперационных связей российского бизнеса показал, что в современных сложных политических и экономических условиях большинство предприятий выступает в качестве "искателей инноваций", заполняя собственные "технологические пробелы", уровень инновационности разработок снижают даже крупные компании, что находит отражение в сокращении их взаимодействия с научными организациями и университетами, несмотря на усиление государственной политики в данном направлении.

Инструменты работы с открытыми инновациями отражают конкретные технические и организационные задачи, инновационные способности и имеющиеся финансовые ресурсы предприятий. Как и в случае с переориентацией на менее рискованных партнёров по кооперации, здесь также прослеживается влияние кризисных условий – выбор смещается в направлении более дешёвых инструментов.

Малые и средние предприятия чаще являются поставщиками инноваций для крупных компаний, ищут партнёров для продажи результатов интеллектуальной деятельности через цифровые платформы, для разработки и производства новых продуктов используют технопарки и промышленные кластеры. 90% резидентов технопарков – субъекты малого и среднего предпринимательства. Поскольку лишь 26% технопарков страны являются государственными, санкционные и прочие кризисные явления привели к уменьшению инвестиций в них со стороны бизнеса и снижению в 2022 г. общего числа действующих в России технопарков [11]. Сжатие инфраструктуры, предоставляющей малым и средним предприятиям возможности для кооперации, уменьшило ресурсную базу инновационного развития страны в целом.

Крупные компании могут применять широкий спектр инструментов открытых инноваций (в ряде случаев экосистемных): как относительно недорогих (конкурсы инновационных проектов, скаутинг, корпоративные акселераторы), так и более дорогостоящих – корпоративные бизнес-инкубаторы, корпоративные венчурные фонды, корпоративные технопарки, финансирование внешних инновационных проектов, выделение внутренних разработок в спин-оффы, слияния и поглощения (M&A).

Согласно исследованию корпоративных инноваций "Акселератора ФРИИ", наиболее распространёнными инструментами открытых инноваций крупных компаний в настоящее время становятся более дешёвые – скаутинг и партнёрства с другими корпорациями (Рис. 2), хакатоны, конкурсы и корпоративные акселераторы используются всё реже [12].



Рисунок 2 – Использование инструментов открытых инноваций российскими корпорациями (в % от общего числа организаций, осуществляющих инновации), 2025 г. (Сост. автором по [12])

Вместо венчурных инвестиций российские корпорации увеличивают использование более привычного для них инструмента – M&A-сделок, их количество увеличилось в 2023 г. на 25% по сравнению с 2021 г. [13]. M&A-сделки в основном направлены не на диверсификацию активов, а на разработку продуктов, улучшающих основной бизнес.

Таким образом, инструменты открытых инноваций, которые в настоящее время выбирают крупные компании, соответствуют преобладающей потребительской стратегии в этой сфере, направленной на решение текущих технических задач.

Помимо факторов внешней среды, оказывающих негативное влияние на инновационную активность российских предприятий и применение ими открытых инноваций, исследователи часто отмечают в этой связи недостаточное развитие инновационных способностей [3], [6], [7], [10], под которыми понимают "комплекс свойств организации, характеризующих умение динамично планировать, создавать и интегрировать инновационные ресурсы, а также использовать их в операционных процессах для осуществления инновационной деятельности" [14, с. 7].

Проведённый анализ публикаций выявил следующие внутренние факторы формирования способностей предприятия к открытым инновациям (как составляющей комплекса инновационных способностей): организационные структура и компетенции (R&D, производство, маркетинг, трендотчинг), знание рынка, связи с поставщиками знаний, инновационная организационная культура и институционализация кооперации.

Во многих работах в качестве основного фактора формирования способности к открытым инновациям рассматривается инновационная организационная культура [3], [6], [15]. Исследований по этой теме на российских данных крайне мало.

В [3] на основе эмпирического анализа показано, что лишь 9,3% инновационных организаций обрабатывающей промышленности России сформировали внутреннюю культуру, нацеленную на эффективную абсорбцию внешних идей и знаний. Неразвитость инновационной культуры приводится как возможное объяснение низкой инновационной активности российского бизнеса в целом и касающейся открытых инноваций, в частности, – согласно результатам проведённого исследователями опроса, отсутствие положительных установок предприятий к инновациям проявляется в том, что формулировки миссии организаций не включают упоминания ценности инноваций. Сделан вывод, что культура открытости внутри компании – обязательная предпосылка успешного межорганизационного взаимодействия.

В 2024 г. НИУ ВШЭ провёл опрос 1207 предприятий высокотехнологичных и среднетехнологичных отраслей обрабатывающей промышленности высокого уровня, большинство из которых осуществляют инновационную деятельность (93,2%), инвестируют в исследования и разработки и привлекают сторонние организации для их совместной реализации (более 90%) [16]. Для таких предприятий инновации – это стратегический приоритет, применение открытых инноваций определено уровнем зрелости инновационной культуры (Табл. 2).

Таблица 2 – Составляющие инновационной культуры российских хайтек-предприятий (Открытость корпоративной науки в российском хайтеке)

Стратегические приоритеты и ценности предприятий	Доля предприятий, разделяющих приоритеты развития, %
Разработка и внедрение инновационных решений является ключевым стратегическим приоритетом	57,7
Портфолио инновационных проектов тесно связано с целями и стратегией развития организации	51,4
Внедрение инновационных решений оказывает существенное влияние на финансовое состояние	52,5
Осуществляется постоянный поиск инновационных решений и реализация инновационных проектов с высоким уровнем риска	51,3
Поддерживается культура открытости коммуникаций, поощрения творческих и креативных идей и предложений	62,9
Сотрудники разделяют ценности инновационного развития, вовлечены и не сопротивляются внедрению нововведений	51,0

Из перечисленных составляющих наибольшее значение демонстрирует "культура открытости коммуникаций, поощрения творческих и креативных идей и предложений", которая является также наиболее часто упоминаемым фактором открытых инноваций в зарубежных исследованиях [15]. Посредством "открытой организационной культуры" осуществляется управление знаниями, их абсорбция и интеграция.

Говоря о способностях предприятия к открытым инновациям, нужно отметить, что инновационная деятельность в принципе невозможна без развития внутренних способностей к проведению исследований и разработок и их связи с производством, обеспечением которых служат соответствующие организационные структура (наличие в организации взаимосвязанных подразделений НИОКР, лабораторий, производственного и маркетингового отделов) и культура. Таким образом, способности к открытым инновациям нужно понимать как составляющую совокупности инновационных способностей предприятия – именно в этом контексте они рассматриваются далее.

На основе обобщения статистических данных, опубликованных результатов опросов российских инновационно-активных предприятий, экспертных мнений о барьерах открытых инноваций в России составлен перечень ключевых способностей предприятий, значимых для реализации концепции открытых инноваций (Табл. 3). Для раскрытия содержания данных способностей применяется ресурсный подход, акцентирующий внимание на обеспечении их формирования.

Таблица 3 – Ключевые способности открытых инноваторов (Сост. автором)

Ключевые способности	Содержание
Способности обеспечить "открытость предприятия вовне"; управленческая гибкость	Выстраивание кооперационных связей и включение предприятия в инновационную экосистему. Наличие в организационной структуре координатора деятельности с внешними партнёрами по инновационной деятельности. Гибкость, связанная с кроссфункциональностью.
Способности к институционализации открытых инноваций	Институционализация кооперации и защиты интеллектуальной собственности. Юридическая классификация знаний. Письменная фиксация распределения ролей и задач. Стандартизация процедур взаимодействия со сторонними источниками и реципиентами знаний и информации (людьми и организациями).
Способности формирования и использования человеческих ресурсов с необходимыми для инноваций (в том числе открытых) компетенциями	Обеспечение эффективной комбинации и дополнения компетенций отдельных сотрудников в области R&D, производства, маркетинга, прогнозирования технологического развития, командной работы и т.п. Наличие системы вознаграждения персонала за участие в поиске идей, знаний, внешних проектов, налаживании кооперационных связей.
Способности распознавать потребности в цифровых технологиях для открытых инноваций и находить для них решения	IT-инструменты и приложения, позволяющие предприятию собирать, развивать и реализовывать идеи сотрудников, клиентов и партнёров, организовывать сообщества, отслеживать тенденции, согласовывать идеи и проекты и т.п. (информационные системы управления знаниями; краудсорсинговые платформы, скаутинговые платформы, open-source платформы).
Способности к формированию открытой инновационной культуры	Культура обмена знаниями, открытых коммуникаций, принятия неопределённости, ценности инноваций, готовности к изменениям, доверия.

Определение ключевых способностей к открытым инновациям может помочь руководителям предприятий в управлении инновационной деятельностью. И хотя пока российские предприятия характеризуются низким уровнем инновационной активности и крайне неравномерным освоением открытых инноваций (большинство из тех, кто реализует инновационные проекты, делает это в рамках собственных бизнес-структур), достижение целей устойчивого развития в будущем будет зависеть от их способности успешно решать задачи клиентоориентированного проектирования продуктов, научно-производственной и промышленной кооперации и ускорения инноваций.

Список использованных источников

- Arvaniti E.N., Dima A., Stylios C.D., Papadakis V.G. A New Step-by-Step Model for Implementing Open Innovation. Sustainability. – 2022. – № 14. – P. 6017.
- Alänge S., Steiber A. Three operational models for ambidexterity in large corporations // Triple Helix. – 2018. – № 5. – Текст: электронный. – URL: <https://doi.org/10.1186/s40604-018-0053-9> (дата обращения: 15.03.2025).
- Kratzer J., Meissner D., Roud V. Open innovation and company culture: Internal openness makes the difference // Technological Forecasting and Social Change. – 2017. – Vol. 119. – P. 128-138.
- Gianiodis P., Ellis S., Secchi E. Advancing a typology of open innovation // International Journal of Innovation Management. – 2010. – № 14. – P. 531-572.
- Vlasova V., Roud V. Cooperative Strategies in the Age of Open Innovation: Choice of Partners, Geography and Duration // Foresight and STI Governance. – 2020. – Vol. 14. – № 4. – P. 80-94.
- Симачев Ю.В., Кузык М.Г. Взаимодействие российского бизнеса с наукой: точки соприкосновения и камни преткновения // Вопросы экономики. – 2021. – № 6. – С. 103-138.
- Васина А.В., Киселева О.Н., Сысоева О.В. Практика реализации концепции открытых инноваций в России: государственный, региональный и корпоративный уровни // Регионология. – 2023. – Т. 31. – № 2. – С. 294-312.
- Индикаторы инновационной деятельности: 2025: стат. сб. / В.В. Власова [и др.] Нац. исслед. ун-т "Высшая школа экономики". – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – 196 с. Текст: электронный. – URL: <https://issek.hse.ru/news/1015093288.html?ysclid=m9931hs7qs652183122> (дата обращения: 30.03.2025).
- Технологический суверенитет и промышленная кооперация в 2024 году [сайт]. URL: <https://indpages.ru/prom/tehnologicheskij-suverenitet/> (дата обращения: 2.04.2025).
- Самоволева С.А. Сотрудничество в исследованиях и разработках и абсорбционная способность российских организаций // Управление наукой: теория и практика. – 2024. – Т. 6. – № 2. – С. 127-146.
- Pogozheva S.Yu. Implementing open innovation in the modern Russian context // Dialogue of generations: Learn. Teach. Study: Proceedings of the VI All-Russian Research and Practice

Conference with International Participation, Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2025. – P. 78-84.

12. Корпоративные инновации 2025. Что дальше [сайт]. – URL: <https://ict.moscow/static/0b5db33e-535b-5ae1-a512-9b9aef653cbe.pdf> (дата обращения: 8.02.2026).

13. Venture report Moscow 2022. – Текст: электронный. – URL: https://portal.inno.msk.ru/uploads/agency-sites/analytics/research/Venture_report_Russia_2023.pdf/ (дата обращения: 2.04.2025).

14. Казанцев А.К., Логачева А.В. Инновационные способности российских компаний: измерение и управление развитием // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып. 4. – С. 3-26.

15. Zimmer J., Walecka-Jankowska K., Mierzwa D. The role of organizational culture in an open innovation model // Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie. – 2018. – №76. – P. 283-293.

16. Открытость корпоративной науки в российском хайтеке. – Текст: электронный. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1050643652.pdf> (дата обращения: 15.11.2025).