

DOI: 10.12731/2218-7405-2014-7-2

УДК 33

#### 4 МИФА ОБ ИННОВАЦИОННОМ ПОТЕНЦИАЛЕ

Зябкина У.В.

В силу отсутствия сегодня единой системы знаний об инновационном потенциале, которая позволила бы компаниям, как уже существующим, так и вновь создаваемым, максимизировать эффект от своего присутствия на рынке, данная статья является попыткой составить остоу из основных элементов, характеризующих понятие, который в дальнейшем смог бы служить одним из инструментов осуществления эффективного управления внутри компании, с точки зрения создания, развития и внедрения инноваций.

Для достижения цели, поставленной выше, в данной статье рассмотрено понятие и понимание инновационного потенциала, а также основные ошибки и заблуждения, с ним связанные. Рассмотрены модели оценки инновационного потенциала, факторы и условия его формирования и развития, предложены способы осуществления управления инновационным потенциалом, как одной из составляющих развития и роста компании в условиях высокой неопределенности. Оценена возможность применения инструментов стартапа в крупных компаниях.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал; управление инновационным потенциалом; креативность; управление креативностью; модель оценки инновационного потенциала; факторы формирования инновационного потенциала.

## 4 MYTHS ABOUT INNOVATION POTENTIAL

Zyabkina U.V.

This paper is an attempt to create minimal basis of essential elements of innovation capacity, that could serve as a toll for companies in effective management during designing, developing and implementing innovations under conditions of almost total absence of unified system of knowledge about innovation capacity, that could help newly created or already existing companies to maximize efficiency of their market presence.

To reach the goal mentioned above, in this article the concept of innovation capacity, major mistakes and misconceptions about its understanding are to be considered. As well as innovative capacity estimation models, factors of its formation and development, innovation capacity, as essential unit of company's growth, managing methods under high uncertainty are to be described. Possibility of using startup tools in large companies is to be assessed.

**Key words:** innovative capacity; innovative management; creativity; creativity management; innovative capacity estimation model; innovative capacity formation factors.

Креативность, инновации, инновационный потенциал – все это на протяжении последних лет является острой темой для обсуждения в деловых, политических и научно-экономических кругах.

Все эти элементы, каждый отдельно или же в своей совокупности, представляются компаниям сегодня, как механизм привлечения клиентов или инвесторов (в зависимости от целей самой компании), способ повышения темпов развития компании, модель укрепления позиций на рынке и, даже, сущность существования.

Инновационная деятельность и деятельность по развитию инновационной деятельности становятся на первое место в списке задач современных компаний.

Подавляющее большинство компаний, в особенности стартапов, стремятся воплотить в жизнь инновационные проекты. Конечно, цели и ресурсы различны, а реализация проектов проходит с переменным успехом, но стремления не убывает: ежегодно в России создается 5 000 стартапов с новым (а порой и уникальным) продуктом.

Конечно, среди факторов успеха или неуспеха можно назвать человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, факторы внешней среды, уровень креативности в компании и прочее, прочее. Или же можно назвать все это в целом инновационным потенциалом.

Инновационный потенциал компании, представляя собой совокупность ресурсов и факторов, необходимых ей для достижения поставленной цели и осуществления деятельности по созданию и внедрению на рынок новых продуктов, сегодня является показателем того, насколько организация способна соответствовать требованиям внешней среды. Насколько гибкой она может быть и насколько качественно и быстро может адаптироваться к нестабильным условиям текущей экономической ситуации.

Естественно, что в таких условиях большинство предпринимателей осознают важность такой метрики, как инновационный потенциал, точнее ее изучения, оценки и развития. И сегодня появляется все больше и больше исследований, статей, книг и прочих материалов, направленных на то, чтобы помочь менеджерам, основателям и владельцам компаний разобраться в этом весьма не простом вопросе. Однако не все из них одинаково полезны. Так, помимо справедливой, аргументированной информации, в этом потоке попадает множество предубеждений, предрассудков и просто неактуальных данных. Поэтому в этой статье мы поговорим о том, что следует знать об

инновационном потенциале, чего следует избегать и о чем лучше не думать вовсе.

Определение инновационного потенциала давалось неоднократно, различными авторами с различных позиций. Некоторые из них сегодня кажутся абсурдными, некоторые через чур пространными, другие слишком узкими. Однако критика здесь не уместна – нужно помнить, что каждый из авторов исходил из собственного контекста, анализа конкретного события, процесса или организации в целом в конкретных условиях. Поэтому сегодня определения инновационного потенциала включают в себя следующие: «описание возможностей организации», «способность к исполнению инновационной цели», «технические возможности», «такая структура, позволяющая...», «инновация», «ресурсы компании» и прочее. Но, все-таки, для современных условий наиболее справедливым будет определение инновационного потенциала как совокупности человеческих, креативных, технологических, финансовых и прочих ресурсов компании, позволяющих создавать и коммерциализировать новые для общества технологии, продукты, процессы, системы, несущие определенную для различных членов данного общества или общества в целом ценность.

Конечно, понятие инновационного потенциала охватывает не только деловую сферу. Инновационный потенциал касается и отдельных индивидов, и в таком случае мы можем говорить об инновационном потенциале, как о способностях, навыках и возможностях человека, уровне его креативного мышления и прочих показателях, описанных еще Генрихом Альтшуллером в теории развития творческой личности (ТРТЛ), что фактически является ресурсами отдельного человека. Подобный инновационный потенциал при интеграции его в систему внутри бизнес или научной среды, становится тем самым человеческим капиталом, который, в сумме с другими факторами переходит в инновационный потенциал системы, в которую он был интегрирован.

С другой стороны, инновационный потенциал характеристика еще более масштабной, нежели чем организация, системы. Каждое отдельное государство с его внутренними и внешними факторами, такими, как: уровень (этап) технологического развития, экономическая и политическая модели, общий курс правительства, рынки, природные и человеческие ресурсы – является носителем инновационных мощностей. Более того, инновационные потенциалы индивида, организации, государства – взаимозависимы. Чем выше инновационный потенциал личности, тем выше инновационный потенциал организации, тем выше инновационный потенциал страны. И наоборот: чем выше инновационный потенциал страны, тем более благоприятны условия для существования организаций, тем выше уровень развития личности и ее инновационного потенциала. Существует еще один уровень инновационного потенциала, который мы лишь частично затронем в данной статье – уровень инновационного потенциала общества в целом. Лишь частично, потому как восприятие и оценка инновационного потенциала на данном уровне необходима больше для философской оценки общества, как целого организма с его возможностями и перспективами.

Отсюда перейдем к нашему первому мифу.

### **Миф 1: Формирование инновационного потенциала.**

Инновационный потенциал сегодня воспринимается как нечто абстрактное, не имеющие формы, но об это мы поговорим чуть позже, нас же интересует вывод, исходящий из подобного убеждения – инновационный потенциал существует независимо сам по себе, как врожденная характеристика или инстинкт.

Подобное заблуждение объяснимо – действительно, часть инновационного потенциала – «опыт предков» (касается как отдельного человека, так и организации – знания, ошибки и успехи других), избавляющий нас от необходимости из раза в раз изобретать велосипед. Эта часть, на

которую ежедневно (или же даже ежечасно), накладываются все новые и новые характеристики, тем самым развивая инновационный потенциал.

То есть, инновационный потенциал не формируется одномоментно, он складывается годами, десятилетиями, веками (в зависимости от рассматриваемого уровня), путем получения и применения знаний, развития навыков, создания и развития техник и технологий, совершенствования ресурсов и прочего. По кусочкам он собирается в единую систему, и, преимущественно, развивается во времени, за счет улучшения, повышения уже существующих характеристик или же добавления новых. Как мы уже сказали выше, инновационный потенциал существует на 3 осязаемых уровнях – индивид, организация, государство. Каждый из указанных уровней ИП имеет прямую зависимость от двух других. Поэтому и формирование ИП на одном уровне зависит от факторов, входящих не только в его систему, но и «внешних» факторов, то есть факторов двух других уровней. И также формирование и развитие ИП на одном из уровней влечет за собой изменения на других. Не одновременно, конечно, но по прошествии определенного промежутка времени, в зависимости от типа приобретенной характеристики. То есть, получение новых знаний отдельным человеком, применение их в своей профессиональной сфере, позволяет создать новые формы (продукты, технологии и прочее) внутри организации, в которой он существует, что в свою очередь позволяет повышать организациям эффективность своей деятельности при помощи новых форм, поднимая при этом уровень конкуренции и заставляя организации окружающей среды работать, усерднее вкладываясь в развитие технологий, тем самым повышая общий уровень развития экономической системы внутри государства.

Вспомним трактат Шарля Монтескье «О духе законов». Нас в данном случае интересует не лейтмотив данного произведения, но один из выводов, к которым приходит Монтескье: он разделяет страны, как и области внутри одной страны на «промышленно развитый Север» и «отсталый аграрный Юг».

Такое разделение он объясняет тяжестью климатических условий существования – в то время, как народам севера приходилось бороться с условиями, создавая необходимые формы для поддержания и развития жизни, юг, существовал за счет природных ресурсов, позволявших не прикладывать особых усилий. Что мы пытаемся сказать, так это то, что порой преодоление позволяет и даже стимулирует достижение больших высот, нежели чем существование в стабильных условиях.

Но нельзя переходить из крайности в крайность. Это означает, что как и в случае с креативностью, непродолжительные кризисы/стрессовые ситуации смогут стимулировать рост инновационного потенциала за счет максимальной группировки всех его составляющих (в масштабах личности, организации или государства), в то время, как постоянное существование в условиях напряженности, вероятно, вызовет резкий спад.

### **Миф 2: Инновационный потенциал измерим.**

Этот миф заключается в том, что на сегодняшний день не существует единой системы измерения инновационного потенциала. Что, соответственно, приводит к тому, что мы не можем увидеть картину в целом. Каждая отдельная организация применяет тот метод и ту систему измерения, которые являются наиболее удобными для нее самой.

С точки зрения инновационного потенциала личности все несколько проще: учитывая тот факт, что уровень креативности (креативного развития) является основным показателем уровня инновационного потенциала индивида, как правило, являются эквивалентными, а, значит, частично его можно измерить при помощи ряда тестов, основанных на оценке метрик креативности личности, определенных Элисом Полом Торренсом (собственно тест, названный его именем и был первым тестом, позволявшим дать оценку творческому потенциалу личности): а основе ответов, которые дает респондент, решая 9 типов различных задач (каждый тип соответствует своей метрике), мы можем дать оценку отдельным характеристикам, присущим респонденту, и

уровню его креативного развития в целом. Однако это только часть. Не будем забывать, что как и инновация может быть инновацией только в случае своей частичной или полной коммерциализации, инновационный потенциал определяется финансовыми показателями. В случае с индивидом – это способность привлечь средства для реализации своих идей и проектов. То есть, второй обширной составляющей инновационного потенциала личности является предпринимательская способность («жилка», «хватка» и т.д.). И здесь возникает сложность – как измерить уровень предпринимательских способностей. Ответ: постфактум. То есть, в зависимости от реализации/ не реализации проекта можно сделать вывод есть ли у индивида предпринимательская жилка или нет. Но как оценить успех или не успех – или же насколько развиты предпринимательские способности. Конечно, как говорил Галилей: «Измеряй то, что измеримо, переводи в измеримое то, что измерить нельзя», но сегодня ни одна из метрик, которую можно было бы предложить в качестве показателя (количество заинтересовавшихся проектом/продуктом, например), не может в полной мере дать ответ на интересующий нас вопрос.

Что же касается инновационного потенциала компании – как уже было сказано ранее – здесь нет единой системы измерения. Дело в том, что на сегодняшний день было создано множество моделей, предназначенных для оценки инновационного потенциала, но каждая из них основана на определенных метриках, выбранных авторами этих моделей по ряду причин, известных, пожалуй, самим авторам.

И, к сожалению, не все модели учитывают именно те факторы, метрики которых действительно отражают уровень инновационного потенциала компании.

Так сегодня инновационный потенциал компании предлагается измерять и оценивать при помощи большого числа методик, наиболее распространенными из которых являются:

А. Расчет коэффициента RoPDE – рентабельности расходов на создание продукта:

$$\text{RoPDE} = \frac{(\text{GM} - \text{PDE})}{\text{PDE}}, \text{ где GM – валовая прибыль, а PDE – расходы на}$$

создание продукта.

В зависимости от показателя RoPDE (он должен располагаться на отрезке примерно 0-10% от операциональной прибыли) определяется уровень инновационного потенциала компании – чем ближе к 10, тем выше потенциал.

В. Данный вариант предполагает оценку инновационного потенциала по следующим критериям, с присвоением им экспертной оценки в зависимости от контекста самой компании.

1. Количество новых идей на 100 работников (в крупной компании) и на 10 (в малой компании).
2. Процент новых идей, отбираемых к реализации
3. Соотношение чистой прибыли/дохода, от реализации идей и средней себестоимости реализации идеи
4. Совокупная рентабельность инвестиций в новые реализуемые идеи.

С. Третья методика – основана на модели развития клиента, предложенной Стивеном Гари Бланком и предполагает, что чем в большей мере компания может предугадать и удовлетворить потребность или же решить проблему клиентов, то есть чем больше создаваемая компанией ценность соответствует ценности клиента, тем выше ее инновационный потенциал. Можно выяснить это при помощи списка вопросов, отвечая на которые, можно дать оценку ИП организации: отвечает ли продукт решению существующих у клиента проблем? Существуют/существовали ли аналоги? Как сложно будет довести продукт до целевой аудитории? Будут ли понятны потребителю ценность продукта и сам продукт, как таковой? Сможет ли компания вывести продукт на рынок с ценой, которая в кратчайший сроки позволит выйти на безубыточность? Может ли продукт, предлагаемый клиенту,

способствовать созданию инновационную бизнес модель? Где и как отвечать на эти вопросы. Бланк и Дорф дают ответ на данный вопрос – спрашивайте своих клиентов. Спрашивайте их обо всем, что только вам необходимо знать. Проводите проблемные интервью, которые помогут описать основные метрики, которые вам нужны.

Если же говорить об осязаемых метриках, то здесь можно говорить о заполняемости клиентской воронки. То есть конверсия ваших клиентов. Однако эта метрика применима к уже разработанным продуктам. И также основана на обратной связи.

D. Четвертая модель включает наиболее обширное число показателей – 94 метрики. Казалось бы, исчисление значений 94 метрик – трудоемкий и затратный по времени процесс, который в свою очередь должен дать высокоэффективный результат, но автор этой модели предлагает нам выбрать лишь наиболее важные для компании показатели, и уже исходя из них, оценки их значимости и степени влияния на деятельность организации, дать оценку инновационному потенциалу компании. В таком случае оценка становится весьма субъективной и еще более неполной. Мы не будем описывать здесь все 94 показателя, так как это не имеет принципиального для нас значения, поэтому просто перечислим категории, по которым перечислим категории:

1. Стратегическое мышление
2. Опыт организации
3. Исследования и исследовательская база
4. Новые идеи
5. Развитие инноваций
6. Развитие рынка
7. Продажи организации
8. Человеческие ресурсы

Как мы можем видеть, практически ни одна модель не повторила метрики других. И сама проблема возможности измерения инновационного потенциала

уже заключена в этом, так как если они (эти модели) и применяются компаниями или же инвесторами для оценки инновационного потенциала компании, то применяются они стихийно – «на вкус» компании или инвестора. Что в свою очередь усложняет понимание об общем уровне инновационного потенциала и, более того, делает сравнение ИП двух и более компаний, на основе их собственных метрик затруднительным.

Вернемся к тому с чего мы начали – измерим ли инновационный потенциал. По крайней мере, он с большим трудом поддается исчислению, в силу того, что сегодня не определены, так скажем, общие критерии «инновационной потенциальности» организации. Однако, так как исчисление ИП необходимо для современных компаний и инвесторов, рекомендуется совмещение нескольких моделей оценки ИП для получения наиболее релевантных результатов. Ведь ценной информацией для организации является та, которую можно измерить. Все остальное, как правило, так и остается на уровне догадок.

Для того чтобы миф стал реальностью, необходимо понимать, что инновационный потенциал организации должен восприниматься, пониматься и оцениваться как с точки зрения контекста среды, в которой существует организация, так и с позиций внутренней экосистемы самой организации.

Поэтому, для создания оптимальной модели оценки ИП необходимо учитывать данный фактор. На данном же этапе, вероятно, будет удобней использовать комбинация из 2ух перечисленных выше: так, например, совмещение 2ой и 3ей или 1ой и 2ой, поможет оценить ИП организации в более полной мере. Однако можно ли считать рентабельность расходов или конверсию клиентов – показателями, характеризующими инновационный потенциал, скользкий вопрос. Возможно, но именно в контексте метрик второй, дополняющей, но не менее значимой, модели.

### **Миф 3: Наличие инновационного потенциала гарантирует успех.**

Данный миф является наиболее распространенным. Это связано, вероятно, с утратой, или отсутствием в целом культуры инновационного развития, управления инновациями, как таковыми и процессами творчества, необходимыми как для формирования инновационного потенциала, так и для создания инноваций, соответственно.

Развеять этот миф достаточно просто даже на любом бытовом примере. Допустим, мы можем купить самые дорогие и высококачественные палитру акварели, холст, мольберт, кисти, можем надеть белый халат и берет и даже прочесть книгу, например, «Рисование для чайников», но без умения или же грандиозного таланта объединить все это в один процесс по созданию истинно ценного шедевра, все это так и останется дорогими и высококачественными ресурсами.

Так и с инновационным потенциалом. Дело в том, что без способности основателя (для стартапа) или же управляющего (для любой другой организации) распознавать креативные ресурсы своей компании, без понимания необходимости специализированной системы управления этими ресурсами, без способности интеграции этих ресурсов как во внутреннюю систему организации так и во внешнюю экосистему (но уже в качестве продукта, реализованного на их основе), без возможности создания ценности на их основе, все то, из чего складывается инновационный потенциал компании, не принесет того эффекта, который может быть ожидаем.

Правильное управление и оптимальное применение ресурсов необходимы каждому процессу или явлению в организации. Все теории, модели, схемы и знания с точки зрения управления – это наука, а вот умение применять их для максимизации положительного эффекта от существования организации со всеми вытекающими последствиями – это искусство.

Подобное искусство в высшей своей степени необходимо для управления инновационным потенциалом для достижения организацией успеха.

Что для этого необходимо. Ровно как и в предыдущем «мифе», необходимо понимать, что здесь нужно не только управлять ИП внутри организации, развивая и повышая его эффективность, но и понимать состояние окружающей организацию среды, учитывать ее требования, ожидания и проблемы, для адаптации системы управления ИП внутри компании и разработки направления применения ИП компании, для создания необходимого окружающей экосистеме продукта.

Почему это необходимо. Это отсылает нас к уже рассмотренным ранее проблемам. Инновационный потенциал компании сегодня, в условиях формирующейся ценностной и предпринимательско-ценностной экономики, в первую очередь определяется способностью к формированию новой ценности (духовной или материальной) для среды, в которой эта компания существует.

С точки зрения внутреннего управления и развития инновационного потенциала можно привести множество методик, не раз доказавших свою успешность.

Например, *servant leadership*. Концепция построения лидерства и руководства, предложенная Робертом Гринлифом. Представляет собой собственно то, что передано в названии концепции, то есть служение окружающим. С точки зрения инновационного потенциала компании, лидеру необходимо создать те условия внутри компании, которые позволят максимально задействовать креативные способности персонала в первую очередь, и сможет привлечь сторонние ресурсы в качестве финансового и технологического обеспечения. Данная концепция предполагает тщательную проработку культуры компании, офиса, где располагается и прочих условий в соответствии с необходимостью сотрудников.

Или принцип предоставления полной автономии работникам, предложенный Дэниелом Пинком. Данный принцип предполагает предоставление возможности работникам заниматься тем проектом, который их самих интересует. Конечно, автономия продолжается некоторое время,

после чего результаты проекта представляются сотрудниками, и реализуются компанией в том или ином виде, в зависимости от успешности проекта.

Более того, помимо прочего Пинк предлагает реализовывать автономию через возможность развивать и применять любимые людьми навыки, тем самым развивая свое мастерство. Так Пинк ставит два этих понятия (автономия и мастерство) в центр концепции управления инновационным потенциалом.

Следующая концепция основана на модели «внутреннего предпринимательства». Стоит отметить, что она не имеет отношения к концепции участия в прибылях. Суть концепции та же, что и у предыдущих – создание условий, необходимых для реализации инновационного потенциала. Принцип, основанный на модели развития организации Л. Грейнера, а точнее, на том, как остаться на первом этапе развития, при этом развиваясь. Парадоксальный, казалось бы вопрос. Однако факт остается фактом, те компании, которым на любом этапе своего развития удалось сохранить «момент творческого порыва», или же прорыва, действительно растут и развиваются, в отличие от организаций, идущих по пути «от творчества к сотрудничеству». В силу того, что на данном пути развития организации (как и на любом ином, описанном в литературе сегодня) происходит увеличение дистанции от «создателя» до конечного продукта. Конечно, можно говорить о необходимости гениальных менеджеров и невероятных систем управления, при помощи которых эту дистанцию удастся сократить. При этом, мы все равно будем понимать, что оптимальное применение этого принципа возможно в организации небольших размеров, с гибкой структурой, способной к адаптации к запросам окружающей среды в более короткие сроки. Поэтому, крупные компании сегодня создают внутри «песочницы инноваций», по своей сути небольшие организации, обладающие полной автономией. Суть заключается в том, чтобы сохранять максимально короткой дистанцию создатель-клиент, воспитывая внутри организации предпринимателей, способных создавать новые ценностно-значимые продукты.

Как бы в подтверждение этой (и любой другой концепции управления инновационным потенциалом) можно привести один из пунктов корпоративного кодекса IBM: Сохраняйте дух стартапа. То есть старайтесь создать такую организацию, где основные условия и процессы, даже при их масштабировании, не будут кардинально отличаться от тех, что характерны для стартапа, но, не смотря на то, что бизнес-модель уже найдена, ее корректировка во времени и пространстве, должна оставаться неотъемлемым инструментом успешного существования.

Однако все эти концепции имеют право на существование внутри организации только в том случае, когда организация понимает контекст своего существования. То есть, когда она понимает проблемы, потребности и запросы общества в лице клиента, и с этих позиций может формировать направление взаимодействия с клиентом, через реализацию инновационного потенциала в качестве продукта, который, в свою очередь, а) должен обладать необходимой ценностью (с точки зрения проблем и потребностей) и б) должен обладать этой ценностью не для одного конкретного индивида или организации, а для достаточного для масштабирования количества заинтересованных единиц.

Как это выяснить. Так же как и в предыдущем случае – спросить. Основной принцип развития клиентов необходим к применению с точки зрения инновационного потенциала компании, так как оптимальная реализация инновационного потенциала компании, гарантирующая успех, заключается в научном подходе к становлению организации и управлению организацией. А данный подход, естественно, основан, в первую очередь на получение знаний. Мы говорим о том, что деятельность организации по созданию и реализации нового ценностно-значимого для клиента продукта должна быть основана на построении гипотез, их проверки, доработки и применении, а не на построении бесконечных планов и расчетов. Как проверить гипотезу – тестирование прототипа (может быть даже не обладающего функционалом продукта) или проблемные интервью с клиентами.

Почему научный подход. Этот подход оптимальным образом удовлетворяет решению задачи, когда неизвестны ни проблема, ни решение (либо же задачи с неизвестной одной из переменных). А именно такую задачу необходимо ставить перед собой организации для достижения успеха на современном рынке. В данном случае инновационный потенциал может быть максимально эффективно реализован, раскрывая большие возможности организации.

**Миф 4: Развитие инновационного потенциала возможно внутри стандартной модели управления.**

Как мы говорили выше, наиболее эффективные развитие и реализация инновационного потенциала доступны для небольших организаций, с гибкой структурой, позволяющей почти моментально реагировать на изменения внутренней среды или же вносимые изнутри.

Что мы понимаем под стандартной моделью управления – иерархичную структуру, с линейно-функциональным делением. Естественно, что в такой системе невозможно реализовывать инновационных потенциал компании таким образом, чтобы обеспечить компании устойчивое (насколько это вообще возможно в современных условиях) положение на рынке. Происходит это постольку поскольку в иерархичной системе, за редким исключением, донести инновационные идеи от нижних уровней практически невозможно в силу характеристик самой системы. Фактическая закрытость различных уровней, подкрепленная далеко не идеальной системой бюрократии – вот основной барьер. Поэтому большая часть инновационного потенциала остается незадействованной. Отсюда и необходимость одноуровневой системы, позволяющей в рамках разумного учитывать все необходимые факторы для развития инновационного потенциала.

Конечно, оптимальной в данном случае становится проектная структура. Почему не матричная. Дело в том, что матричная структура, учитывая ее кросс-функциональный характер, так же как и жесткая иерархичная структура,

снижает скорость реакции организации на изменения, а так же постепенно увеличивает дистанцию создатель-клиент, снижая тем самым эффективность реализации инновационного потенциала. Справедливым будет заметить, что, в свою очередь, для тех самых «инновационных песочниц» характерна именно матричная структура. Но, нужно заметить, что это прерогатива крупных компаний, стремящихся к продолжению своего развития. Для небольших компаний, а тем более для стартапов – компаний обладающих, пожалуй, самыми высокими уровнями гибкости и инновационного потенциала - необходимо моментальное реагирование, в силу того, что без определенной бизнес-модели (а стартап – это, все-таки, поиск масштабируемой б-м), действуя в условиях полной неопределенности, время на принятие решений и применение тех или иных методов резко сокращается. Поэтому здесь необходимо применение еще одного принципа управления, не свойственного сегодня (подчеркнем, сегодня, так как фактически в этом принципе нет ничего кардинально нового) большому числу компаний. Так, на смену PDCA (Plan-Do-Control-Act) должен прийти BML (Build-Measure-Learn). Так же замкнутый процесс, который заключается в том, чтобы максимально сократить время на реализацию инновационного потенциала, в первую очередь за счет того, что данный принцип, в отличие от PDCA предполагает не угадывание метрик на этапе планирования, а получение их в ходе реализации своей деятельности.

Таким образом, модель BML позволяет оценивать окружающую среду, вместе с тем, корректируя курс развития и применения инновационного потенциала внутри компании.

И, конечно, необходимо сказать, что развивать, вне зависимости от системы управления, мы можем только то, что знаем и понимаем. Поэтому всевозможные метрики необходимы, не только с точки зрения измерения самого инновационного потенциала, но и с точки зрения понимания необходимых направлений, методик и систем его развития. Отсюда и необходимость изложенных выше принципов.

То есть, для эффективного развития инновационного потенциала необходимо создание новых гибких систем. Принципы развития и реализации инновационного потенциала естественным образом зависят от вида деятельности организации и окружающей ее экосистемы. Конечно, малым существующим и только формирующимся организациям проще создать необходимую систему управления. Крупным корпорациям же необходимо создание автономной организации внутри организации – те самые песочницы инноваций, о которых мы уже говорили ранее. Однако, со временем «песочница» разрастается и становится необходимым повторное создание автономной организации внутри организации. Но, как бы то ни было, именно гибкая, одноуровневая структура и нестандартная модель управления, доступные лишь небольшим организациям, необходимы для реализации инновационного потенциала.

Мы постарались рассмотреть несколько основных заблуждений, связанных с понятием инновационного потенциала и представить им взамен эмпирически полезную информацию. Однако не нужно забывать, что все методы, принципы и модели – это та же наука, а значит могут быть любыми, проверенными, новыми, процессными, ситуативными, не важно, главное – правильное и эффективное их применение, что в свою очередь есть уже искусство.

Естественно, что здесь существует замкнутый цикл, так как последнее не может существовать без первого. Поэтому в статье была представлена информация, направленная на оптимизацию усилий по пониманию, развитию и управлению инновационного потенциала.

Итак, обозначим основные выводы: вне зависимости от развития представлений об инновационном потенциале, инновационный потенциал сточки зрения бизнес организации сегодня есть - совокупность человеческих, креативных, технологических, финансовых и прочих ресурсов компании, позволяющих создавать и коммерциализировать новые для общества

технологии, продукты, процессы, системы, несущие определенную для различных членов данного общества или общества в целом ценность.

С той же точки зрения формирование инновационного потенциала не происходит одномоментно, он складывается годами, десятилетиями, веками, путем получения и применения знаний, развития навыков, создания и развития техник и технологий, совершенствования ресурсов. Формирование инновационного потенциала организации во много зависит от человеческих ресурсов. Фактически именно ЧР являются основой инновационного потенциала, так как технологии, модели и прочее является их производной. Ресурсы в материальном виде, как составляющая инновационного потенциала, обладают различной ценностью для организаций в зависимости от вида их деятельности и способа ее реализации (материальный или web). Так или иначе, эффективность формирования инновационного потенциала складывается не только из количества составляющих, но и из способности основателя организации комбинировать эти ресурсы оптимально возможным образом.

Переходя к оценке инновационного потенциала, стоит отметить, что сравнить уровень инновационного потенциала организаций различных эпох фактически не представляется возможным. Мы не говорим сейчас о качестве и технологичности результатов реализации инновационного потенциала. Мы говорим о возможностях организаций к созданию ценности для общества. То есть инновационный потенциал как явление социальное (социо-экономическое или же социо-культурное, но всегда социальное) может быть оценен с точки зрения восприятия его экосистемой в которой он формируется и реализуется.

Проблема в оценке инновационного потенциала заключается в специфике каждой организации, так как не существует оптимального набора метрик, позволивших бы с равной точностью оценить ИП организации. Конечно, можно использовать индексы возврата инвестиций или рентабельности расходов на создание продукта или количества инновационных идей на 1 сотрудника, однако это не позволит дать полноценную оценку инновационному

потенциалу организации. Более того, как говорилось выше, его возможно только через понимание восприятия результатов его реализации обществом, необходимо создать такую систему оценки, которая буде в первую очередь учитывать социальный аспект данного явления. Поэтому для оценки ИП сегодня необходимо учитывать не только качество и количество его составляющих, но и соответствие ценности от его реализации с ожиданиями окружающей экосистемы. Так модель развития клиента становится оптимальным вариантом поиска и оценки соответствия ценностей.

Конечно, само наличие инновационного потенциала или даже его реализация не гарантируют успех в силу опять же социальности данного явления. Для достижения максимальной эффективности от реализации инновационного потенциала необходимо понимание экосистемы, что вновь отсылает нас к развитию клиента. Помимо этого, для эффективного и конструктивного развития инновационного потенциала внутри компании необходимо создание определенных условий. Как определенной психологической обстановки, так и внешнего обустройства пространства внутри организации. Но в большей степени специфической системы управления: обязательно гибкой, одноуровневой системы, позволяющей сократить дистанцию создатель-потребитель и время от создания до получения обратной связи, так как система управления, и, следовательно, вся деятельность организации, должны быть направлены на постоянное обучение и получение знаний, так как сегодня инновационный потенциал организации – это не столько ее конкурентное преимущество, но инструмент совершенствования общества как такового или же отдельных его составляющих.

### **Список литературы**

1. Бланк С.Г. Дорф Б. Настольная книга основателя. Перевод с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2013

2. Christensen C. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fall. Harvard Business School Press, 1997 (First eBook edition: 1997)
3. Chandy R. K., Tellis G. J., Prabhu J. C. Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture.  
<http://keithsawyer.wordpress.com/2009/06/26/how-to-measure-innovation-2/>
4. Morris L. The Innovation master plan.  
[http://www.innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/09/Innovation-Master-Plan\\_Chapter-6.pdf](http://www.innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/09/Innovation-Master-Plan_Chapter-6.pdf)
5. Malinoski M. Perry G.S. How do I measure innovations?  
<http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/howtomeasureinnovation.pdf>
6. Phillips J. 8 ways to measure innovation potential.  
<http://www.innovationexcellence.com/blog/2011/03/20/8-ways-to-measure-innovation-potential/>
7. Ries E. Lean startup. - New-York: Crown Business, 2011

## References

1. Blank S.G. Dorf B. *Nastol'naja kniga osnovatelja* [Handbook founder]. Translated from English. - M.: Alpina Publisher, 2013
2. Christensen C. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fall. Harvard Business School Press, 1997 (First eBook edition: 1997)
3. Chandy RK, Tellis GJ, Prabhu JC Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture.  
<http://keithsawyer.wordpress.com/2009/06/26/how-to-measure-innovation-2/>
4. Morris L. The Innovation master plan.  
[http://www.innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/09/Innovation-Master-Plan\\_Chapter-6.pdf](http://www.innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/09/Innovation-Master-Plan_Chapter-6.pdf)
5. Malinoski M. Perry G.S. How do I measure innovations?  
<http://www.balancedscorecard.org/portals/0/pdf/howtomeasureinnovation.pdf>

6. Phillips J. 8 ways to measure innovation potential.

<http://www.innovationexcellence.com/blog/2011/03/20/8-ways-to-measure-innovation-potential/>

7. Ries E. Lean startup. - New-York: Crown Business, 2011

## **ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Зябкина Ульяна Владимировна**, аспирант социологического факультета

*МГУ им. М.В. Ломоносова*

*Ленинские горы, МГУ, д. 1, стр. 33, Москва, 119991, Россия*

*e-mail: ulianazyabkina@gmail.ru*

## **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Zyabkina Uliana Vladimirovna**, graduate student of the Faculty of Sociology

*M.V. Lomonosov Moscow State University*

*Leninskie gory, MGU, 1, str. 33, Moscow, 119991, Russia*

*e-mail: ulianazyabkina@gmail.ru*