



Board & Beyond

Ключевые люди. Ключевые решения

Инновации в российском бизнесе

Исследование подхода к инновационной
деятельности в условиях новой реальности

Декабрь 2025

Введение

Российский бизнес входит в период, когда инновации перестают быть инициативами «по желанию» и становятся основой устойчивости. Наше исследование – это взгляд изнутри на то, как компании трансформируют свои процессы, культуры и технологии, чтобы сохранить конкурентоспособность в новой реальности.

25 компаний приняли участие в глубинных интервью.

Более 500 страниц интервью и аналитических материалов.

Сотни инновационных решений, которые уже работают на результат.

- В крупнейшей горнодобывающей компании **100+ ИИ-сотрудников** круглосуточно контролируют технику, маршруты, простои и спорные ситуации.
- **126 млн рублей** – общая годовая компенсация члена правления, ответственного за инновации в крупной российской группе компаний.
- В крупной агропромышленной группе **8,5% полей** обрабатываются беспилотными комбайнами.

Эти примеры – не исключения, а признаки новой модели: инновации становятся встроенной функцией бизнеса, а не отдельным проектом.

Главный приоритет – эффективность. В условиях геополитической турбулентности, ограниченного доступа к технологиям, усложнённой логистики и роста затрат компании вынуждены ускорять внедрение решений с быстрым и измеримым ROI.

Однако в центре этой системы остаются не технологии, а люди. Лидеры, способные принимать решения в условиях неопределённости. Команды, работающие кросс-функционально и быстро адаптирующиеся к новым требованиям. Специалисты, совмещающие инженерные, цифровые и предпринимательские компетенции.

Мы изучили подходы крупнейших российских игроков – их стратегии, ошибки, организационные модели, роли, метрики, структуру команд, примеры ИИ-решений, схемы импортозамещения и механизмы поиска идей.

Это не просто отчёт. Это концентрат реальности, в которой живёт российский бизнес 2024–2025. Той реальности, где инновации – не выбор, а единственный возможный путь вперёд.



Методология исследования

Выборка

Настоящее исследование анализирует, как ведущие компании России управляют инновационной деятельностью в этих условиях. В выборку вошли 25 крупных компаний из различных отраслей – от промышленности, добычи ресурсов и энергетики до розничной торговли, финансового сектора и ИТ.

Подход

Методология основывается на глубинных интервью с топ-менеджерами, курирующими инновационное развитие. Открытый характер вопросов позволил респондентам подробно поделиться своим опытом и оценками.

1. Инновационная стратегия

Цели и приоритеты компаний

2. Организация процесса

Структура, ресурсы, бюджетирование

3. Внешние факторы

Пандемия, санкции, цифровизация

4. Новые технологии

Применение ИИ и автоматизации

5. Человеческий фактор

Компетенции, культура, лидерство

Респонденты

Hoff!

**детский мир**

 **Пятёрочка**

 **погружка**

AliExpress

 **РУСАГРО**

 **ТВЭЛ
РОСАТОМ**

 **РУСАЛ**

 **УРАЛХИМ**

 **SUEK**

 **ЕМСО**

 **СИЛОВЫЕ
МАШИНЫ**

 **ГАЗПРОМ
БУРЕНИЕ**

 **ГАЗПРОМ
НЕФТЬ**

 **НОВОМЕТ**

 **Северсталь**

 **RM RAIL**

 **nordgold**

 **РУССКАЯ
МЕДНАЯ
КОМПАНИЯ**

 **АЛРОСА**

 **аэроклуб**

 **askona**
ТЕРРИТОРИЯ ЗДОРОВОГО СНА

 **НОВОСТАЛЬ-М**

 **НЛМК**

СИБУР

Стратегические приоритеты и цели в области инноваций

Все опрошенные компании подтвердили наличие инновационной повестки. Это свидетельствует о том, что инновации рассматриваются как важный элемент устойчивого развития и долгосрочного лидерства. При этом степень формализации инновационных программ различна. Для многих инновационная повестка – это не какой-либо отдельный документ или программа, а элементы, встроенные в общую стратегию компании и процессы постоянного совершенствования.

Основные инновационные приоритеты российских компаний можно разделить на четыре области:

86%

Инновации в продуктах и услугах

Новые линейки продуктов в химической промышленности и машиностроении, новые цифровые услуги в розничной торговле и эффективные технологии для улучшения пользовательского опыта, особенно в секторах, ориентированных на конечном потребителе.

71%

Цифровая трансформация

Техническая поддержка с ИИ, анализ эффективности работы, автоматизация позволяют не только оптимизировать текущие процессы, но и создают новые возможности.

71%

Операционная эффективность

Оптимизация рабочих процессов, логистики, роботизация производства – факторы, на которые ориентируется большинство опрошенных респондентов.

24%

Устойчивость и соответствие требованиям

Импортозамещение и зелёные технологии также встречаются в списке приоритетов для внедрения инноваций.

- Эти приоритеты отражают прагматичный подход: компании сосредоточены на инновациях, которые оптимизируют основные направления работы и напрямую способствуют росту. Больше нет места инновациям ради инноваций. А операционная эффективность, цифровизация процессов и улучшение качества продуктов – прямой путь к экономическому эффекту.

Инвестиции и бюджетирование инноваций

43% компаний

не выделяют для инноваций отдельный фиксированный бюджет. Вместо этого инновационные инициативы получают поддержку в рамках существующих подразделений или на индивидуальной основе. Такая модель финансирования означает возможные колебания расходов на инновации и открытую конкуренцию с другими инвестициями.

57% компаний

работают с выделенным фондом на инновации, обычно ежегодным. Суммы, которые закладываются в бюджет, могут значительно различаться: для некоторых это пара десятков миллионов, у кого-то более миллиарда.

В некоторых компаниях используется гибридный подход: для крупных стратегических инноваций используется отдельный фонд, а небольшие локальные инициативы финансируются бюджетами департаментов.

Вариативность, вероятно, связана с отраслью, размером компании и организационной культурой. Несмотря на разницу в подходах, общим трендом является ожидание получения ценности от каждого вложенного в инновацию рубля. Если проект не демонстрирует явного потенциала рентабельности, с высокой степенью вероятности он не будет одобрен.

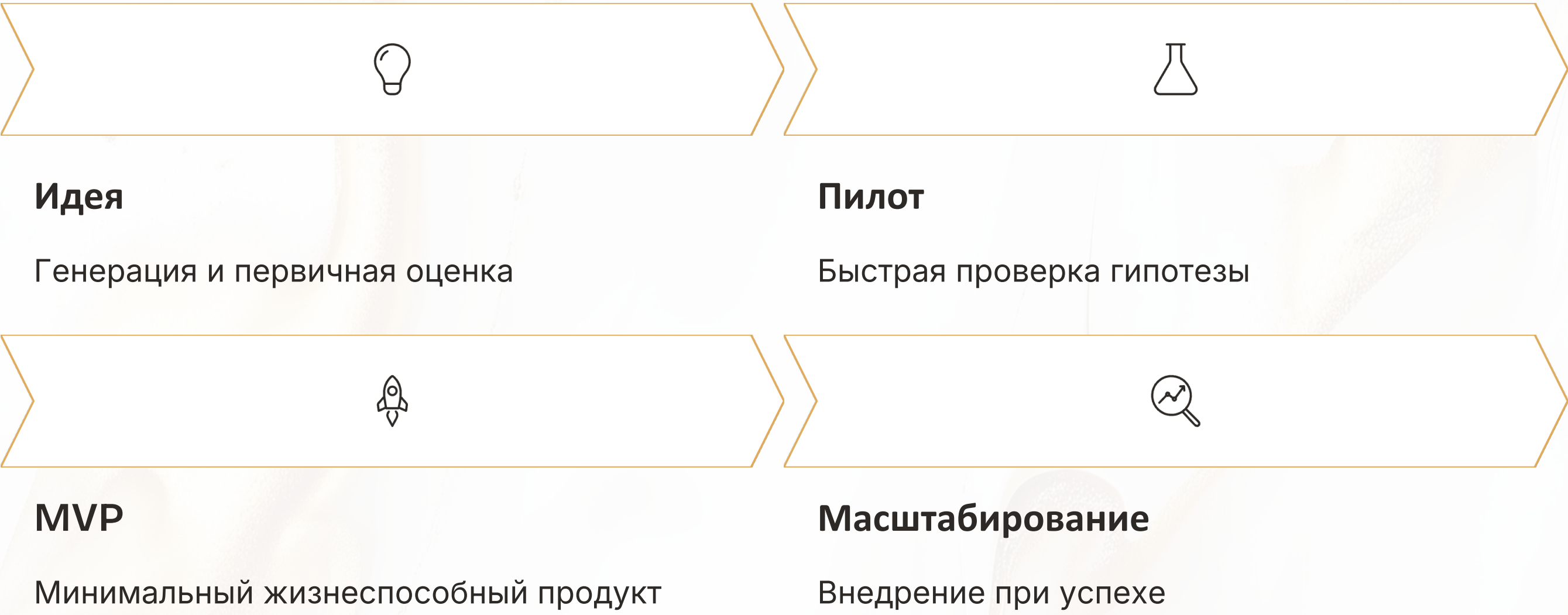
«Выбираем приоритет устойчивости портфеля и маржинальности: вместо гонки за количеством новинок компания делает ставку на устойчивый портфель и точечные инновации, которые реально приносят финансовый результат».

Ирина Шпицберг
Вице-президент по НИОКР / R&D
НЛМК



Организация процессов и подходов к инновациям

Говоря о подходе к управлению инновационными проектами, методология Stage-Gate или схожая формализованная воронка используется в 20–30% компаний из исследуемых. Большинство обращается к элементам этой концепции, но в основе управления лежат адаптированные и гибкие подходы к внедрению инноваций. Чаще всего это быстрая проверка идеи с помощью пилотных проектов и MVP с дальнейшим масштабированием при успехе.



Доминирование гибких и итеративных методов говорит о признании необходимости в скорости и адаптируемости инноваций. Традиционные поэтапные процессы не всегда могут обеспечить необходимую гибкость и, самое главное, скорость внедрения инновации. Особенно это заметно при внедрении инноваций на основе искусственного интеллекта.

Важно отметить прагматизм при подходах к инновациям: в 22 из 25 компаний выбирают инновации, прямой экономический эффект от которых можно объективно посчитать. Метрики в зависимости от отрасли и проекта используются разные, причем как классические LTV, ROI, ECV, так и методики на основе работы ИИ.

«Компания должна формировать внутреннюю экосистему, где одновременно развиваются компетенции сотрудников, инженерные навыки, новые материалы и технологии, управленческие методы и даже сама бизнес-модель. Только сочетание всех этих элементов делает возможным создание действительно важного для клиента – инновационного продукта».

Максим Тевс
CEO
«РМ Рейл»



Инновации в новой реальности

Последние годы радикально изменили условия для инноваций: пандемия COVID-19, стремительная цифровизация и научно-технические прорывы в области ИИ, геополитическая ситуация и тренд на импортозамещение сформировали многофакторный вызов для компаний. Большая часть была вынуждена пересмотреть инновационную повестку: перейти от имиджевых проектов к стратегическому подходу, а главный приоритет получили проекты с быстрым ROI.

Хронология формирования новой реальности

	2019 Относительно стабильный период развития
	2020 Пандемия COVID-19, всплеск цифровизации и удалённой работы
	2021 Адаптация и восстановление бизнес-процессов
	2022 Геополитический кризис, санкции, необходимость импортозамещения
	2023 Бум генеративного ИИ
	2024–2025 Закрепление новой нормальности

Цифровизация и автоматизация

Цифровая трансформация сегодня воспринимается уже не как модная повестка, а как вопрос выживания и эффективности. Если ранее цифровые проекты запускались ради демонстрации технологической продвинутой, то теперь их ключевыми критериями стали масштабируемость, операционный эффект и независимость от внешних поставщиков.

□ Одним из главных катализаторов цифровой трансформации бизнеса стал COVID-19. По данным McKinsey, пандемия ускорила цифровизацию бизнеса на несколько лет. По оценкам Deloitte, 77% CEO заявили, что пандемия ускорила их цифровые планы.

В условиях локдаунов, удалённой работы и сложностей с логистикой компании вынужденно и стремительно адаптировали процессы, продукты и клиентские интерфейсы. Так, в розничном секторе за время пандемии многие буквально «перезапустили» бизнес-модели: например, «Детский мир» в экстренном порядке разработал мобильное приложение и e-commerce платформу.

После пандемийного роста правила игры снова поменялись. Уход западных ИТ-вендоров в 2022 году создал риск технологических разрывов: компании ощутили нехватку отечественных аналогов для замены привычных ИТ-инструментов. Санкции одновременно замедлили и ускорили цифровизацию: с одной стороны, сузился доступ к передовым зарубежным продуктам, с другой – бизнес активнее вкладывается в развитие локальных ИТ-решений. Это сформировало ключевую черту цифровых инноваций сегодня – нацеленность на результат.

«За три года фокус сместился с проектов по «освоению космических технологий» на более прагматичные и быстро окупаемые решения. Главный принцип – рост через эффективность, а не ради демонстрации достижений».

Станислав Мелингер
CEO
Сеть магазинов «Подружка»



В практическом измерении это означает ускорение автоматизации рутинных операций, масштабирование успешных ИТ-систем на всю организацию и внедрение self-service для клиентов и сотрудников. Так, в СУЭК за три года разрозненные цифровые инициативы сложились в единый контур: разработана ИТ-стратегия, создан централизованный портфель проектов под управлением CIO, а фокус сместился на внедрение промышленно готовых решений с быстрым эффектом.

«Роботизация складов X5 Group позволит сократить потребность в сотрудниках на 15–20%, соблюдая при этом баланс и автоматизируя не все процессы, а именно обеспечивающие эффект. Другой яркий пример – кассы самообслуживания: их массовое внедрение ощутимо ускорило поток покупателей и снизило нагрузку на персонал».

Владислав Курбатов
CEO
Розничная сеть «Пятёрочка»



Тренды ИИ

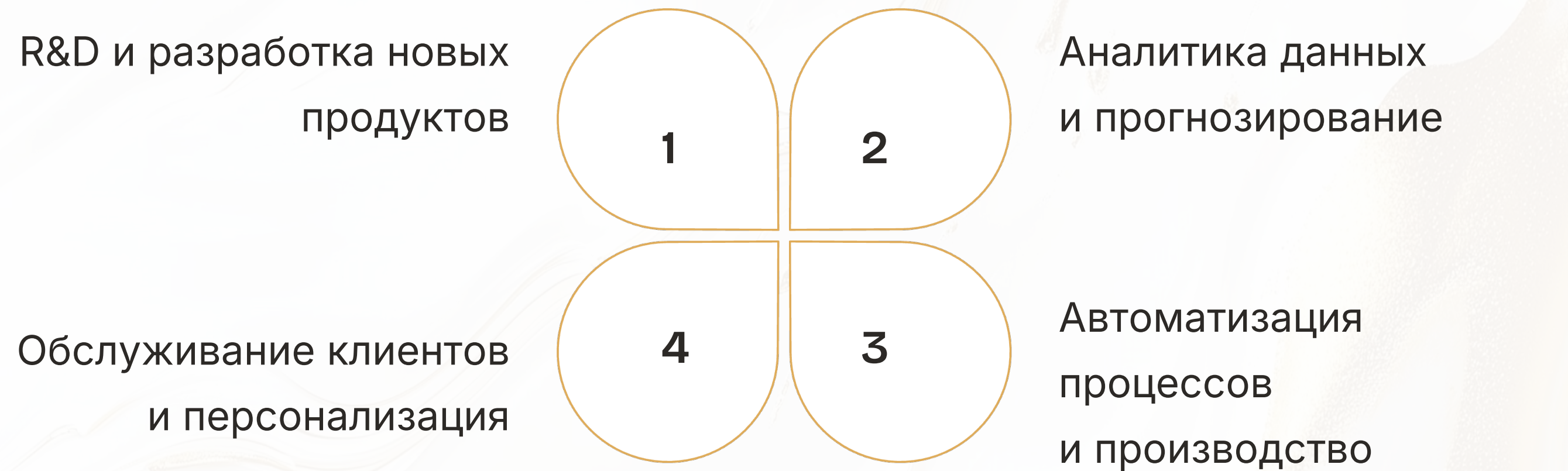
Бизнес ищет возможности ускорить, упростить и удешевить процессы за счёт технологий. И лидер гонки потенциалов в этой области сегодня искусственный интеллект.

ИИ из экспериментального и узкозаточенного инструмента превратился в центральный элемент инноваций. Бум генеративного ИИ в 2023 году создал мировой ажиотаж, но и до этого многие компании уже использовали в своей работе машинное обучение и нейронные сети. Сейчас же фиксируется ежегодный рост количества компаний, которые внедряют технологии ИИ для решения бизнес-задач: по данным, представленным этим летом на ПМЭФ, более половины компаний на 2024 год в России внедрили в том или ином формате искусственный интеллект.

Оценка российского рынка ИИ



Основные направления применения ИИ в компаниях



R&D и разработка новых продуктов

Искусственный интеллект всё чаще используется в научно-исследовательских подразделениях. В химической промышленности и металлургии ИИ применяют для ускорения лабораторных исследований и поиска новых рецептур. Например, в «Газпром нефти» внедрили подход инфохимии: алгоритмы анализируют большие массивы экспериментальных данных и выявляют связи между свойствами продуктов и технологическими параметрами, сокращая число реальных испытаний.

Также компания использует AI для поиска и обработки научной информации, что обогащает R&D новыми идеями. Интересный кейс – создание своего рода виртуального помощника для учёных: диалоговая ИИ-система, которая может объяснять и интерпретировать результаты (например, спектры ЯМР) на языке, понятном исследователю. Всё это ускоряет цикл исследований и вывод новых продуктов на рынок.

В перспективе до 2026 года опрошенные прогнозируют дальнейшее развитие подобных ИИ-инструментов, вплоть до полностью виртуальных лабораторий и автономных конструкторских систем.

Аналитика данных и прогнозирование

Алгоритмы машинного обучения помогают обрабатывать большие массивы данных, выявлять скрытые закономерности и делать предиктивные выводы. Многие респонденты отмечают, что в приоритете именно BI и аналитика: «меньше Excel, больше прогнозов», как образно выразился один из руководителей ретейла.

В X5 Group, например, создана внутренняя платформа данных, где бизнес-заказчики могут задавать вопрос, а ИИ самостоятельно соберёт нужную информацию из разных систем – прообраз аналитики без ручных выгрузок.

В промышленности ИИ применяется для оптимизации технологических параметров: в нефтехимии, например, с помощью ML анализируют сотни факторов (состав сырья, температуру, давление и т.д.).



Автоматизация процессов и производство

В этой области ИИ часто совмещается с роботизацией и IoT. Системы машинного зрения отслеживают состояние оборудования, предсказывая поломки; предиктивная аналитика оптимизирует техобслуживание, сокращая простои. Автономные транспортные средства и дроны на базе ИИ начинают работать на складах и в промышленности (уже есть пилоты беспилотных карьерных самосвалов в добыче полезных ископаемых). ИИ-алгоритмы в логистике строят оптимальные маршруты, уменьшая время доставки: уже есть примеры сокращения среднего срока доставки заказов с 30 до 14 дней за счёт оптимизации цепочки.

Кроме того, цифровые двойники и имитационное моделирование, подкреплённые ИИ, помогают компаниям тестировать изменения в производстве «виртуально», экономя ресурсы. В результате рутина автоматизируется, процессы протекают стабильнее, а люди могут сконцентрироваться на задачах, создающих большую ценность.

Одно из самых успешных и масштабных решений ИИ работает в Восточной горнорудной компании.

«Компания полностью перезапустила модель управления горными операциями, заменив ручную диспетчеризацию мультиагентной ИИ-системой. Сотня специализированных ИИ-агентов выполняет задачи, которые раньше «съедали» смены операторов: следит за состоянием техники, управляет циклами, поддерживает дисциплину, устраняет узкие места в связке «экскаватор–самосвалы» и даже разбирает конфликтные кейсы через «агентов-судей». Эффект – устранение хронических задержек, автоматическая балансировка потоков и стабильный рост производительности смены.

Ключевой элемент – прямое взаимодействие «ИИ – оператор»: команды поступают на планшет (дальше будет голос), ИИ учитывает ответы и закрывает цикл управления самостоятельно. Внедрён также удалённый ROC, где команда на данных в реальном времени оптимизирует работу площадки. В итоге компания переходит к архитектуре «почти безлюдного» управления, интегрируя процессы от разреза до порта в единый цифровой контур. В России модель развивают on-prem, а масштабирование планируется через экспорт – на рынки Африки и MENA, где быстрее адаптируют облачные решения».

Максим Куземченко

CEO

Восточная горнорудная компания



Обслуживание клиентов и персонализация

Чатбот-решения, голосовые ассистенты и рекомендательные алгоритмы стали обыденностью в B2C-сферах. Компании активно внедряют генеративные модели для поддержки пользователей: так, в «AliExpress Россия» большая языковая модель помогает автоматически обрабатывать обращения клиентов и споры, позволив на порядок сократить затраты на обработку одной заявки. Банки и онлайн-сервисы используют AI, чтобы предлагать клиентам персонализированные продукты в режиме реального времени. В ретейле – от чат-ботов консультантов до умных рекомендательных систем – ИИ улучшает клиентский опыт и повышает конверсию.

«Разработка собственного ИИ-решения является основой нашей новой стратегии развития, которая затрагивает не только операционную деятельность компании, но и работу всех внутренних функций. Если раньше на формирование персонализированного предложения для пользователя уходило 15 минут, то уже сейчас, на этапе тестового внедрения алгоритмов ИИ, это занимает около минуты».

Денис Матюхин

Председатель совета директоров
Группа компаний «Аэроклуб»



Примечательно, что и для обучения персонала используются ИИ-инструменты: сеть «Подружка» создала ИИ-бота в Telegram для адаптации новых сотрудников, который отвечает на вопросы о процессах и тем самым ускоряет вхождение в должность.

При этом, несмотря на широкое внедрение ИИ-инструментов среди респондентов и яркие кейсы использования, реальная ситуация на рынке может быть менее радужной.

«Мы много говорим с клиентами об инновациях и AI, в частности уже реализовали первые проекты поиска руководителей в этой сфере. Компании индустрии Retail, E-com/Digital, FMCG, как и во многих других вопросах, являются пионерами новых трендов и прогрессивных изменений в технологиях, бизнес-процессах и управлении. Но даже в продвинутых сегментах рынка доля реального участия инноваций в ежедневных процессах пока невысока. Только 20% компаний отметили, что стараются внедрить элементы AI в ежедневные процессы и считанные единицы применяют smart-подход – обучают сотрудников использованию этих инструментов для своих частных запросов, чтобы через личный опыт сделать внедрение AI в бизнесе лёгким и органичным».

Антон Белогородов

Старший партнёр
Board & Beyond



Возможно, причиной этому является ряд проблем, возникающих при внедрении ИИ в реальные условия.

Проблемы внедрения ИИ

«Вместе с новыми возможностями возникли и новые вызовы. В научных подразделениях «Газпром нефти» некоторые учёные сперва восприняли алгоритмы как конкурентов, опасаясь утраты экспертизы. Понадобились время и разъяснительная работа, чтобы изменить мышление: сейчас AI рассматривается не как замена человеку, а как инструмент, освобождающий время для более творческих задач».

Михаил Никулин

СЕО

«Газпромнефть – Промышленные инновации»



В целом профиль проблем при внедрении ИИ можно разделить на четыре основные категории:

Нехватка данных и компетенций

Для качественной работы алгоритмы ИИ требуют больших массивов качественных данных. Острый дефицит кадров в сфере Data Science и ML.

Стоимость внедрения

Требуются дорогие вычислительные мощности, поставки которых затруднены под санкциями. Высокая стоимость работы специалистов в области ИИ.

Человеческий фактор

Сопротивление персонала и опасения за свои роли. Необходимость изменения мышления и культуры организации.

Ограничения технологии

ИИ не всемогущ: в некоторых производственных процессах человек по-прежнему эффективнее алгоритмов.

Руководитель одной из крупных машиностроительных компаний поделился, что ИИ пока не стал промышленным инструментом, но идут активные эксперименты с целью автоматической генерации управляющих программ для станков, так как ИИ способен сделать за три минуты то, что обычно у человека занимает сутки. Со временем выяснили, что прототип работает, но с ошибками, и из-за этого пока ещё нужен человек для контроля. Через несколько лет такие решения точно станут нормой. При этом он уточнил, что в бэк-офисе ИИ уже активно используется.

Несмотря на эти сложности, общий тренд очевиден: ИИ проникает практически во все аспекты бизнеса. Компании, успешно освоившие ИИ, уже сейчас получают ощутимые преимущества, а отставание в этой гонке чревато потерей конкурентоспособности.

Инновации в условиях санкционного давления и импортозамещения

Санкции и разрыв глобальных связей поставили российские компании в сложное положение. Но через ускоренное импортозамещение, поиск новых партнёров и развитие внутренних ресурсов многие компании адаптировались к новым реалиям. Ограниченный доступ к зарубежным технологиям, оборудованию и экспертным знаниям стал мощным стимулом для поиска локальных инновационных решений. Это проявилось сразу на нескольких уровнях.

Разработка собственных продуктов

Многие компании занялись разработкой собственных продуктов и технологий, чтобы заместить выпадающие импорты. Яркий пример – нефтегазовая отрасль: ещё недавно отечественные НПЗ зависели от иностранных катализаторов для нефтепереработки, но сейчас «Газпром нефть» разработала свои катализаторы каталитического крекинга и гидроочистки. Аналогичная ситуация с присадками для топлива: после ухода западных поставщиков компания наладила выпуск собственных присадок для брендированного бензина G-Drive, сумев сохранить премиальный продукт.

В энергетическом машиностроении примером служит «Силмаш», где в сжатые сроки спроектировали линейку крупных газовых турбин: модель ГТ-170 уже произведена и стала первой отечественной турбиной такого класса, способной заменить зарубежные аналоги. А металлурги из РУСАЛа продвинулись в технологии инертного анода, чтобы выпускать алюминий без импортного сырья.

«Продуктовый кейс: специальное NPK-удобрение на основе аммиачной селитры (до 70%), и при этом безопасное. Полевые испытания показали ~+25% к эффективности; «пробные» 400 т (2023) выросли до 10 тыс. т (2024) и 40 тыс. т (2025) при спросе 80 тыс. т. Цена реализации \$305→\$390 при себестоимости около \$300 – проект окупил весь R&D».

Михаил Генкин

Заместитель генерального директора, директор по развитию
«Уралхим»

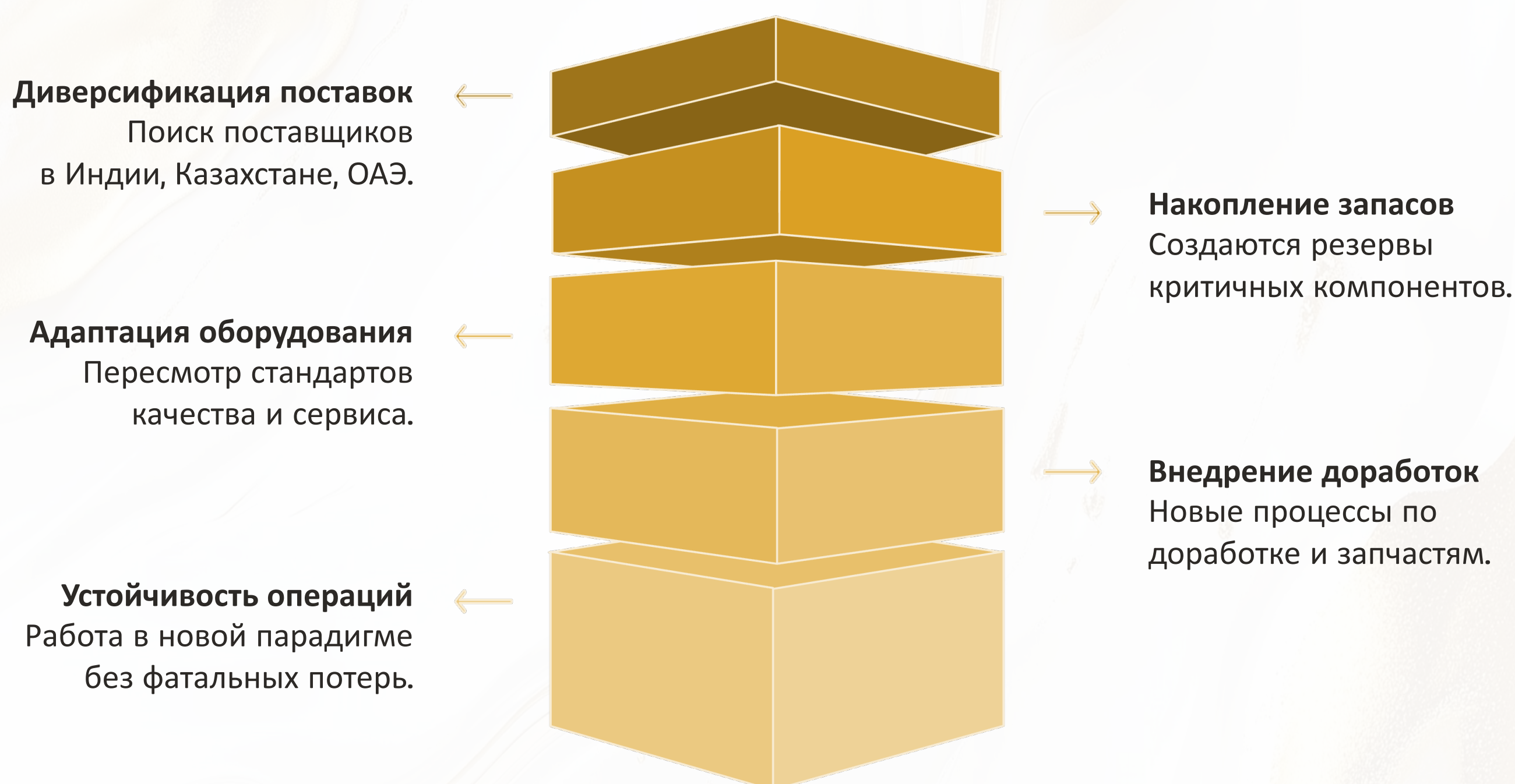


Переориентация на Восток

Компании переориентировали цепочки поставок и кооперации на Восток. Азиатские страны, прежде всего Китай, заняли место основных технологических партнёров. *«Сформирован курс на российские и китайские технологические решения, чтобы снизить риски, связанные с уходом западных вендоров»*, – слова Георгия Смирнова, CEO Nordgold.

По словам респондентов, смещение внимания на Восток касается как закупки техники (станки, комплектующие, ИТ-оборудование), так и перенятия лучших практик. Например, ряд опрошенных отмечает, что китайские площадки и компании сегодня дают больше прикладной насмотренности, чем европейские или американские. Крупные корпорации наладили мониторинг азиатских технологических ярмарок, участвуют в выставках, привлекая оттуда свежие идеи. Одновременно бизнес выстраивает альтернативные каналы поставок: налажена логистика через Турцию, Казахстан, ОАЭ; создаются запасы критичных компонентов, чтобы не зависеть от капризов геополитики.

Конечно, использование китайского оборудования требует адаптации – как заметил один из директоров, пришлось переосмыслить ожидания по качеству и сервису и заложить новые процессы по доработке техники и закупке запчастей. Но в конечном счёте эти издержки оказались не фатальными: компании продолжают работать, пусть и в иной парадигме.



Развитие внутренней R&D

Ощутимым трендом стало развитие внутренней R&D и локальной экспертизы. Лишившись свободного доступа к зарубежному консалтингу и исследовательским центрам, бизнес начал активнее опираться на собственные научно-технические кадры и партнёрство с отечественными институтами. Например, компании, ранее привлекавшие зарубежных консультантов (McKinsey, BCG и др.), теперь сотрудничают с российскими игроками. Более того, ряд корпораций усилил взаимодействие с университетами и стартапами: запускают корпоративные акселераторы, совместные НИОКР-лаборатории при вузах, инвестируют в венчурные фонды, чтобы поддержать перспективные отечественные разработки.

«За последние три года инновационная повестка компании эволюционировала в сторону большего числа и разнообразия отраслевых решений для наших клиентов, а также расширения повестки создания собственных продуктов и технологий. Компания формирует повестку долгосрочных инвестиций в рамках технологических платформ, которые формируют как технологическую независимость, так и инновационное лидерство».

Дарья Борисова

Член правления, управляющий директор
СИБУР



Конечно, процесс адаптации не обходится без трудностей. Во многих отраслях по-прежнему ощущается дефицит современных отечественных аналогов: бизнесу иногда приходится довольствоваться устаревшим оборудованием или решениями, которые уступают мировому уровню. Также стала более явной проблема разрозненности науки и промышленности: несмотря на усилия, интеграция фундаментальных исследований в бизнес-задачи идёт медленно.

Ещё одним важным фактором, тормозящим внедрение инноваций, по словам нескольких респондентов, являются бюрократия, консерватизм и излишняя регуляция ряда отраслей, что делает инновационные продукты невыгодными как производителю, так и покупателю.

Тем не менее общий вектор позитивен. Российские компании в целом доказали своё умение быстро учиться и перестраиваться, а импортозамещение перестало быть просто политическим лозунгом и превратилось в ежедневную работу сотен R&D-отделов и производственных цехов по всей стране.

«Как управляющий партнёр Boyden, я участвую в ряде проектов по поиску международных руководителей в инновациях и R&D.

Первый тренд, который вижу, – глобальные компании стали более осторожно относиться к инвестициям в R&D: всем нужен рассчитанный бизнес-кейс с предсказуемым результатом. Есть одно исключение – инвестиции в ИИ. Тут большинство компаний проходит через этап ранней влюблённости и юношеского возбуждения и готовы много экспериментировать, инвестировать и ждать быстрого возврата на инвестиции.

Второй момент – большинство компаний нацелено на копирование у более успешных конкурентов, а не на создание чего-то нового и прорывного (хотя не все готовы в этом признаться на этапе постановки ТЗ). В этом кроется большой риск, связанный с ожиданием быстрого результата. Однако скопировать успех очень сложно, поскольку под эту задачу приходится перестраивать внутренние процессы, системы управления, что значительно увеличивает сложность успешной реализации проектов.

Третий тренд – постепенно инновационными «законодателями моды» становятся восточные компании (Индия, Китай, Южная Корея в частности). Основной сложностью в поиске инновационных профессионалов становится отличие «культурного кода», что приводит к значительным издержкам на этапе интеграции таких руководителей в новую среду».

Павел Плаксин

Управляющий партнёр
Международная консалтинговая компания Boyden



❏ **Новая реальность:** сочетание санкционного давления, ограничений доступа к технологиям и стремительного развития цифровизации, автоматизации и искусственного интеллекта изменило саму природу корпоративных инноваций. Компании больше не рассматривают инновации как внешнюю или проектную функцию: они становятся частью операционной необходимости и ключом к технологической независимости.

Лидерство и таланты в инновациях

По данным BCG, в 2024 году 84% руководителей считают инновации критически важными для роста, но лишь 6% довольны результатами своих инновационных инициатив. Важным фактором для сокращения этого разрыва являются люди: огромное значение имеют организационная культура, команды и навыки.

Роли и ответственность за инновации

В российской практике наблюдается тенденция к распределению ответственности за инновации. Большинство компаний не выделяет отдельного директора по инновациям или обособленного R&D-департамента. Вместо этого инновационная повестка интегрируется в общую стратегию, а инициатива исходит от разных уровней управления. Такая децентрализация подходов позволяет каждому подразделению адаптировать инновации под свои нужды и стимулировать внутренний рост.

Распределённая ответственность

В большинстве компаний ответственность за инновации распределяется подразделениями. Каждое направление самостоятельно инициирует новшества в своей сфере, поддерживая общую культуру инноваций.

Децентрализованный подход

В компаниях, таких как «AliExpress Россия», инновационный процесс лично курируется CEO, но реализуется через децентрализованные продуктовые команды. Каждая из 17 продуктовых команд имеет своего лидера и технического руководителя, что обеспечивает охват инновациями всей организации.

Двухконтурная структура

Некоторые компании, например X5 Group, используют гибридный подход. Инновационный комитет при совете директоров отбирает и направляет крупные проекты, в то время как ежедневные улучшения инициируются на уровне функциональных команд. Это сочетает стратегическое видение топ-менеджмента и инициативность исполнителей.

Таким образом, ответственность за инновации зачастую несёт не один условный директор по инновациям, а она представляет собой коллективную функцию, сеть лидеров по разным направлениям, объединённых общей повесткой и стремлением к развитию.

Формирование инновационных команд

Организация команд для инновационных проектов в большинстве российских компаний строится по принципу кросс-функциональности. В такие команды обычно входят специалисты самых разных профилей: от ИТ-разработчиков и инженеров производства до аналитиков, маркетологов и продуктовых менеджеров. А вот формируются такие команды по-разному.

Межфункциональное взаимодействие

Многие компании активно выстраивают межфункциональное взаимодействие без выделенной команды. Например, по словам Романа Головина, директора по стратегии СУЭК, для максимальной эффективности взаимодействия команды под каждый проект формируются из четырех ключевых «опор»: владельцев процессов с производственной стороны, специалистов по цифровым решениям (ИТ), экспертов по стратегии и сотрудников блока операционной эффективности.

Гибкие проектные офисы

Ряд компаний создаёт гибкие проектные офисы, которые функционируют как внутренние акселераторы. Например, в сети «Подружка» инновации курирует проектный офис из трёх человек, который привлекает временные ресурсы из других отделов для пилотных проектов. Подобные внутренние акселераторы существуют примерно у четверти исследованных компаний.

Интегрированные R&D-отделы

Традиционные R&D-отделы сохраняют свою роль в индустриях с высокой научной составляющей, таких как химия, материаловедение и машиностроение. Однако они всё чаще работают не обособленно, а во взаимодействии с бизнес-подразделениями. В НЛМК, например, научно-технический центр и вице-президент по R&D участвуют в отборе проектов совместно с производственными и коммерческими службами, формируя смешанные команды, ориентированные на практическую отдачу.

Общий тренд сводится к соединению научного потенциала с чётким пониманием практической отдачи. Даже если существуют отдельные лаборатории или центры компетенций, их деятельность направлена на поддержку бизнеса, а не существует параллельно ему.

Востребованные навыки и портрет инновационного лидера

Для создания эффективных инновационных команд необходим особый набор компетенций. На первый план выходят гибридные специалисты – люди, способные одинаково хорошо разбираться как в передовых технологиях, так и в тонкостях бизнес-моделей.

- В российских компаниях сформировался запрос на специалистов, способных выступать в роли «переводчиков» между инженерными решениями и бизнес-задачами.

Портрет эффективного лидера инноваций также складывается из этих междисциплинарных качеств. Большинство успешных руководителей инновационного направления в компаниях имеют техническое или инженерное образование, но при этом накопили опыт в стратегическом или коммерческом управлении. Однако на рынке существует заметный дефицит таких кадров.

Помимо фундаментальной технической грамотности, экономического опыта и умения совмещать эти две составляющие в топ-листе компетенций фигурируют управление изменениями, креативность и сильные лидерские качества. По прогнозам World Economic Forum, в ближайшие несколько лет наиболее востребованными навыками станут аналитическое мышление, умение адаптироваться и учиться, креативность, а также лидерство и социальное влияние. Особо ценятся специалисты, способные выходить за пределы одной функциональной области, эффективно сотрудничать, управлять проектными командами, быстро проводить эксперименты и спокойно относиться к возможным неудачам. Не стоит забывать и о важности профильных навыков и умений.



«В 2015–2016 гг. нашей командой были реализованы первые проекты по привлечению руководителей в сфере R&D, управления большими данными и математического моделирования для российской индустриальной группы. Кандидатов с необходимыми компетенциями нашли в Южной Корее и США. Перенимая международные практики управления инновациями, передовые российские компании были готовы к экспериментам. Например, к открытому подходу к управлению инновационной деятельностью, когда новые продукты и технологии создаются в рамках широкой сети партнёрств, в том числе с международными университетами и think tanks. Акционеры и CEO ряда крупных индустриальных компаний верили в открывающиеся возможности трансформации традиционных бизнес-моделей за счёт последовательных инвестиций в инновационные проекты. Спустя 10 лет мы видим следующие тренды:

1. Друг друга сменили несколько циклов интереса и охлаждения спроса на инновационную повестку. Большинству промышленных компаний не хватает системности и последовательности в отношении развития инноваций, готовности играть на долгосрочную перспективу и ждать результатов. Запрос на прорывные инновации сменился на прагматичные проекты с предсказуемым возвратом на инвестиции в сжатые сроки.
2. Научно-техническая деятельность ведётся «закрытым» способом в большинстве крупных компаний (собственные НТЦ).
3. Руководителям не хватает компетенций по управлению процессом R&D как бизнес-функцией, включая финансовое планирование, современные подходы к управлению проектами (например, Stage Gate). Редко встречаем кандидатов с востребованной комбинацией:
 - понимание нюансов управления процессом научных разработок и командами сотрудников с учёной степенью;
 - способность связывать повестку в сфере R&D и инноваций с достижением бизнес-результатов (коммерциализации);
 - системное управление портфелем проектов с целью отбора наиболее перспективных инноваций и отсева менее релевантных на ранних стадиях.

Как промышленным компаниям привлекать квалифицированных лидеров направлений R&D и инноваций с учётом ограничений локального рынка руководителей?

Несколько решений в зависимости от контекста клиентов:

1. Кросс-индустриальные переходы менеджеров из компаний с сильным корпоративным R&D в менее наукоёмкие отрасли.
2. Привлечение кандидатов из наукоёмких стартапов, а также серийных предпринимателей в сфере инноваций в корпорации.
3. Поиск кандидатов с уникальными технологическими компетенциями на азиатских рынках.»

Антон Щеглов

Управляющий партнёр
Board & Beyond



Дефицит талантов и развитие компетенций

Кадровый дефицит в сфере инноваций ощущается сегодня повсеместно. Почти все опрошенные компании упомянули сложности с подбором специалистов нового, гибридного типа. Крупные корпорации сталкиваются с утечкой талантов: перспективных сотрудников переманивают ИТ-гиганты, стартапы или иностранные игроки.

- ❏ Проблема нехватки навыков носит глобальный характер: более 65% производственных компаний назвали привлечение и удержание персонала своей главной управленческой проблемой. Это же подтверждается высокой зарплатой.

126
МЛН
рублей

общая годовая компенсация члена правления, ответственного за инновации в крупной российской группе компаний

Для России этот вызов усилен ограничением доступа к международным рынкам труда и оттоком части высококвалифицированных кадров. В отдельных нишах (например, в разработке ИИ или робототехнике) на рынке буквально считанные эксперты. Отраслевой разрез также влияет: в промышленности остро не хватает цифровых компетенций у инженеров, а в ИТ-индустрии – прикладных отраслевых знаний у айтишников. Для решения проблемы компании идут следующими путями:

Развитие внутренних кадров

Организации создают корпоративные университеты, программы стажировок и курсы переобучения для подготовки сотрудников к новым задачам. Например, в «Северстали» около 75% специалистов для инновационных направлений вырастают внутри, что позволяет сохранять культуру и ускорять адаптацию. Компании нефтехимии и энергетики активно сотрудничают с вузами, запуская совместные программы и привлекая лучших выпускников к R&D-проектам.

«Большое внимание уделяется массовому обучению: около 600 сотрудников осваивают практическое применение искусственного интеллекта без жёсткой привязки к бизнес-процессам, чтобы после обучения они сами приносили новые инструменты в ежедневную работу».

Александр Манёнок

CEO
ГК «Аскона»



Дефицит талантов и развитие компетенций

Привлечение внешних экспертов

В случае невозможности закрыть компетенции штатом компании расширяют поиск специалистов через проектную работу. Подобный подход позволяет точно привлекать внешних экспертов, чтобы быстро усилить команды редкими компетенциями без расширения постоянного штата.

Коллаборации и партнёрства

Ряд участников исследования подчёркивает, что будущее инноваций лежит в кооперации. Это могут быть совместные R&D с другими фирмами, участие в отраслевых консорциумах или партнёрства со стартапами. Такой подход позволяет «разделить» таланты: вместо найма десятков узких специалистов компания подключается к экосистеме, где эти специалисты уже существуют.

Обычно компании не останавливают свой выбор на одном из этих путей, а пытаются использовать преимущества каждого из них.

«Мы исходим из того, что далеко не всегда нужные компетенции можно вырастить внутри. Поэтому используем комбинированный подход. С одной стороны, стараемся воспитывать собственных управленцев и специалистов через участие в кросс-функциональных проектах – так люди быстрее набираются опыта и начинают мыслить шире своего отдела. С другой стороны, для сложных и узких задач мы не боимся приглашать внешних профессионалов. Такой микс внутреннего роста и внешнего привлечения позволяет собирать сбалансированные команды, способные решать и текущие, и стратегические задачи».

Григорий Зайонц

Исполнительный директор
Hoff



Культура и лидерство в успехе инноваций

Культура инноваций основывается на доверии и безопасности. Сотрудники должны знать, что их идеи будут услышаны и за ошибку не последует наказание. В противном случае люди предпочитают промолчать: по данным Corporate Executive Board, почти 60% работников сознательно утаивали идеи, боясь негативных последствий и критики со стороны руководства.

«Главная задача – сохранять драйв и энергичный настрой команды на сложном рынке. Даже при наличии людей и компетенций для достижения цели важны энергия, время и пространство для перезагрузки».

Мария Давыдова

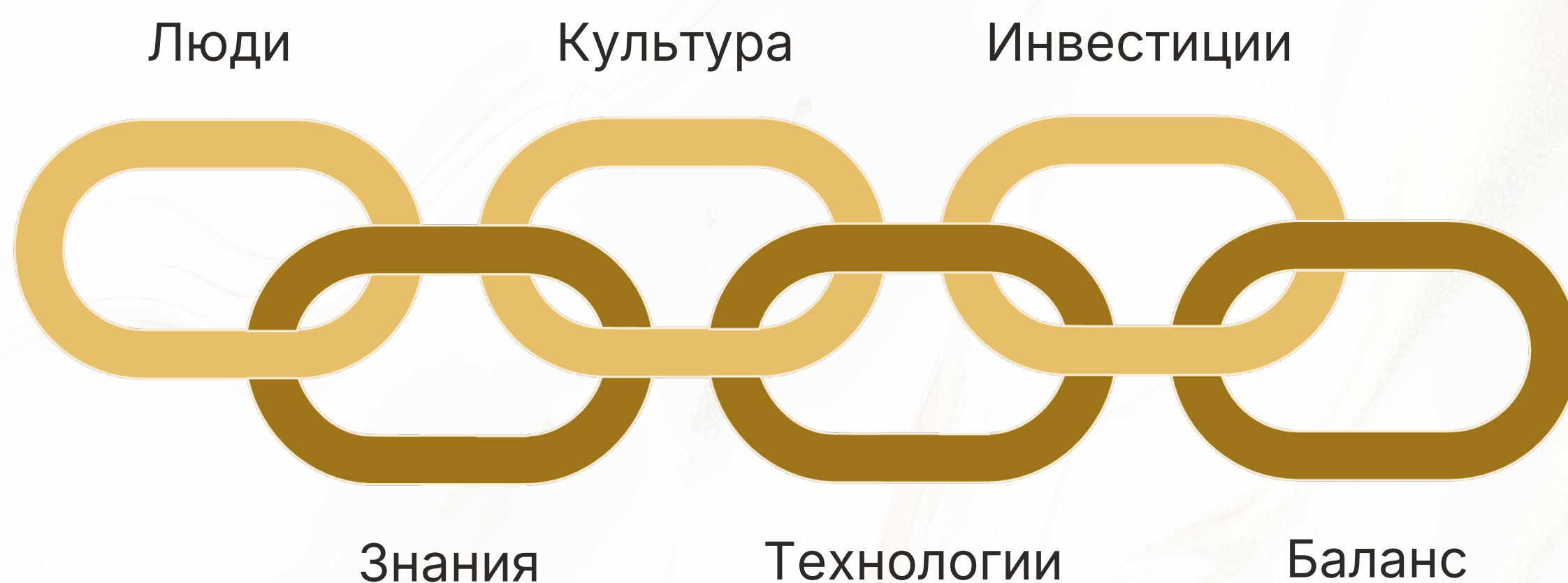
СЕО
«Детский мир»



Не менее важно и то, как лидеры встраивают инновации в повседневные процессы. Если обсуждение новых идей является частью еженедельной повестки топ-менеджмента, если KPI включают показатели по инновациям, а бюджет на эксперименты защищён от сокращений, это сильный сигнал всей организации.

Культура и лидерство являются той самой связующей нитью, которая превращает набор разрозненных проектов в устойчивую инновационную модель. Инновационная культура – это когда «так принято» генерировать и пробовать новые идеи, когда сотрудничество побеждает бюрократию, а обучение – обвинения. Формируется она сверху вниз: личным примером лидеров, правильной мотивационной системой и терпимостью к разумному риску. В конечном счёте, как отмечают эксперты, инновации – это не только про технологии, но и про людей. Это отлично подтверждают слова Ильи Тихонова, СЕО «Новомет»: *«Опираемся на костяк, выросший внутри компании, – люди давно с нами, держат знания и культуру».*

Компании, сумевшие выстроить баланс между техническими инвестициями и развитием талантов, между жёсткими целями и гибкой творческой средой, достигают лучших результатов.



Заключение

1. Системный подход

Наше исследование показывает, что крупный бизнес в России переходит от разовых инновационных проектов к системному подходу. Во многих компаниях инновации интегрированы в общую стратегию развития и операционную деятельность. Формируется целостная модель управления новшествами: определяются приоритетные направления, создаются внутренние процессы и метрики, выстраиваются постоянные каналы генерации идей. Инновации становятся органичной частью корпоративного механизма.

2. Внешние и внутренние барьеры

При этом на инновационную деятельность всё заметнее воздействуют внешние ограничения. На фоне кризисных процессов в экономике многие компании вынуждены пересматривать инвестиционные программы, и у части из них это приводит к заморозке вложений в инновации и R&D. Дополнительным барьером становится высокая зарегулированность ряда отраслей: жёсткие технологические и технические требования, формируемые регулятором, фактически ограничивают пространство для экспериментов.

3. Гибкость в принятии решений

Тем не менее необходимость работы с инновациями лишь усиливается на фоне постоянно меняющейся бизнес-среды. Условия рынка, технологии и запросы клиентов продолжают стремительно трансформироваться, и способность компании быстро адаптироваться приобретает решающее значение. Последние годы показали, что организации, наладившие короткий цикл внедрения новшеств, гораздо увереннее проходят через периоды турбулентности. Гибкость, скорость принятия решений и готовность пересматривать устоявшиеся подходы становятся ключевыми конкурентными преимуществами.

4. ИИ как драйвер развития

Отдельно следует отметить взрывной рост роли искусственного интеллекта. Технологии ИИ, ещё недавно бывшие экспериментальными, сегодня массово применяются в самых разных сферах – от производства и логистики до маркетинга и клиентского сервиса. Почти все участники нашего исследования уже используют или планируют использовать ИИ-решения для повышения эффективности, аналитики и автоматизации процессов.

5. Лидерство

Долгосрочный успех инноваций напрямую зависит от человеческого капитала и культуры лидерства. Технологии и вложения сами по себе не гарантируют прорыва – необходимы правильно подобранные люди и благоприятная среда. Если в компании культивируется инновационная культура – инициативы сотрудников поощряются, ошибки воспринимаются как опыт, а руководство активно поддерживает новые идеи, – эффект не заставляет себя ждать. Баланс технических инвестиций и развития талантов, сочетание чётких целей с гибкой творческой атмосферой позволяют сделать инновационный процесс по-настоящему устойчивым. Компании, выстроившие такую гармоничную модель, в перспективе будут лидировать в своих отраслях.



Board & Beyond

Ключевые люди. Ключевые решения



Антон Щеглов

Управляющий партнёр Board & Beyond, практика
Промышленность



Антон Белогородов

Старший партнёр Board & Beyond, практика B2C

boardbeyond.ru

