

РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИННОВАЦИОННОГО КОРПОРАТИВНОГО АКСЕЛЕРАТОРА НА ПРЕДПРИЯТИИ В ИНДУСТРИАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ

© 2020 П.А. Дегтярев, Т.В. Шурухина*

В статье проведено исследование реализации бизнес-процессов инновационного корпоративного акселератора в промышленном секторе экономики. Создание корпоративного акселератора в индустриальном секторе экономики, ориентированного на работу с инновационными проектами, находящимися на ранних стадиях развития, зачастую не предполагает существенно-го увеличения дохода в краткосрочном периоде. Этот факт необходимо учитывать при формировании бизнес-модели акселератора. В целом бизнес-модель определяется спецификой цели создания корпоративного акселератора, а также его технологическим фокусом, подходом к финансированию участников и внутренней политикой корпорации. Большая часть крупных компаний монетизируют деятельность корпоративного акселератора опосредованно, через рост собственной капитализации. Определенная часть корпораций получает доход от акселератора за счет привлечения новых клиентов из числа участников акселератора и их потребителей, пользующихся продуктами и услугами корпорации. Такой подход рекомендуется использовать компаниям, которые готовы передать стартапам часть собственных технологий, существенно снизив их стоимость или сделав их бесплатными для участников и выпускников акселератора в течение определенного периода времени. На основе проведенного исследования сформулированы рекомендации, которые направлены на оптимизацию бизнес-процессов и развитие инновационной системы корпоративного акселератора, а также повышение эффективности использования технологий в рамках акселерационной программы. Результаты проведенного исследования будут полезны для менеджеров инновационных корпоративных акселераторов и компаний индустриального сектора экономики, исследователей, инвесторов и стартапов.

Ключевые слова: корпоративная акселерация, промышленность, инновационная система, бизнес-процессы, технологии.

Основные положения:

- ◆ ежегодное увеличение количества корпоративных акселераторов в мире происходит на фоне роста их популярности в качестве инструмента “открытых инноваций”;
- ◆ невысокий уровень конкуренции среди большинства российских крупных компаний, позднее внедрение инструментов “открытых инноваций”, низкая осведомленность о способах создания и преимуществах корпоративных акселераторов являются факторами замедленного развития корпоративной акселерации в России;
- ◆ отраслевая модель акселератора позволяет организациям разделить риски, связанные с функционированием инновационного корпоративного акселератора, снизить расходы по его содержанию и повысить качество экспертизы проектов участников корпоративного акселератора;
- ◆ оценка степени достижения целевых KPI, а также оценка эффективности каждого из ключевых бизнес-процессов деятельности корпоративного акселератора необходимы для их совершенствования и получения в будущем более высоких результатов.

Введение

Возможность создания и оптимизации расходов инновационного корпоративного акселератора во многом зависит от выбора его организационной структуры и места расположения. Кроме того, выбором организаци-

онной структуры определяется эффективность и скорость внесения изменений в бизнес-процессы инновационного корпоративного акселератора. В этом вопросе важную роль играет повышение энергоэффективности инновационного корпоративного акселератора.

* Дегтярев Павел Андреевич, доцент. E-mail: pavel.degtiareff@yandex.ru; Шурухина Татьяна Владимировна, кандидат экономических наук, доцент. E-mail: shurukhina@rambler.ru. - Сочинский институт (филиал) Российского университета дружбы народов.

“Данное направление становится результативным инструментом модернизации производства, т.к. позволяет произвести значительное снижение затрат и повышение эффективности бизнеса, о чем свидетельствует опыт передовых российских компаний, внедряющих программы по повышению энергоэффективности”¹. Определение расположения инновационного корпоративного акселератора должно происходить с учетом необходимости взаимодействия с техническими и исследовательскими структурами организации. В том случае, если для осуществления акселерационной программы необходимо активное взаимодействие с техническими подразделениями материнской организации, необходимо расположить инновационный корпоративный акселератор рядом с основной производственной структурой. Это предоставит возможность снижения издержек за счет отсутствия дополнительных затрат на аренду производственно-технической инфраструктуры и командировочные расходы. В других случаях месторасположение целесообразно выбирать в крупнейших мировых технологических центрах. Данный выбор улучшит процесс отбора и развития более качественных проектов в связи с упрощением взаимодействия команд-участников инновационного корпоративного акселератора с корпорациями-партнерами, ведущими экспертами, менторами, выпускниками и другими организациями.

Методы

В статье использовались такие общенаучные методы и приемы, как обобщение, количественный и качественный анализ, системный анализ, методы группировки, сравнения, экспертных оценок, графического и факторного анализа экономических процессов, в том числе анализа наиболее значимых направлений развития корпоративной акселерации. Выделены параметры практического и эмпирического исследования, сформировавшие содержание статьи. Теоретической и методологической основой исследования послужили научные разработки по вопросам теории, методологии и организации бизнес-процессов инновационных корпоративных акселераторов, а также информация и соответствующий опыт российских и зарубежных корпораций, представленный в открытом доступе.

Результаты

Различия в оптимальной организационной структуре инновационного корпоративного акселератора проявляются в тех случаях, когда у организации имеется или отсутствует опыт по применению данного инструмента. При условии согласованной платы партнеры-организаторы инновационного корпоративного акселератора берут на себя обязательства по основному руководству всеми бизнес-процессами его работы (формирование требований к отбору проектов при согласовании с организацией, проведение набора и отбора проектов, проведение акселерационной программы, предоставление финансирования проектам в отдельных случаях). Непосредственно самой организацией предоставляются помещения, внутренние эксперты для отбора проектов и менторы для проведения акселерационной программы, а также берется на себя финансирование участников (в случае наличия такого рода условий в программе). Создание проектной команды будет более предпочтительным выбором для организаций, впервые запускающих корпоративный акселератор, это предоставит им возможность осуществлять проведение оценки эффективности применения указанного инструмента с минимизацией финансовых и временных издержек. Кроме того, целесообразно проводить привлечение партнеров, обладающих успешным опытом по управлению бизнес-процессами инновационного корпоративного акселератора. В роли партнеров по организации могут выступать институты развития, бизнес-инкубаторы и корпоративные акселераторы. Организациям, уже обладающим успешным опытом запуска акселераторов в качестве организационной структуры, целесообразно прибегнуть к созданию отдельного подразделения (департамента) или дочерней компании². В этой ситуации основными факторами в выборе организационной схемы являются следующие: степень удаленности местоположения от основного производства и головного офиса организации; существование партнеров, участвующих в создании отраслевого акселератора; наличие в организационной структуре отдельных подразделений (дочерних компаний по работе с инновациями).

Отраслевая модель акселератора позволяет организациям разделить риски, связанные с функционированием инновационного корпоративного акселератора, снизить расходы по его содержанию и повысить качество экспертизы проектов участников корпоративного акселератора. При этом нужно учитывать, что в рамках такой формы организации-партнеры вынуждены раскрывать цели участия в отраслевом акселераторе. Кроме того, с высокой степенью вероятности может возникнуть конкуренция между организациями-партнерами за перспективные проекты.

Особенности реализации кооперационного взаимодействия в рамках бизнес-процессов корпоративного акселератора представлены на рисунке.

распространения в международной практике, в связи с существенными организационными издержками. Как правило, это требует построения сложного процесса формирования финансовых потоков для реализации деятельности новой структуры, а также прохождения процедур по созданию отдельного юридического лица. Организацией могут быть одновременно созданы несколько инновационных корпоративных акселераторов, ориентированных в рамках своей деятельности на достижение различных задач и целей”³.

Деятельность инновационного корпоративного акселератора обладает определенной спецификой, проявляющейся в тесной работе с новыми технологиями, разработками, зарождающимися и перспективными рынками и предполагающей, что все зависит от его



Рис. Особенности реализации кооперационного взаимодействия в рамках бизнес-процессов корпоративного акселератора

В том случае, если инновационный корпоративный акселератор создается самостоятельно без привлечения других корпораций и партнеров-организаторов и расположен вблизи от головного офиса или производства, целесообразно создание отдельного внутреннего подразделения (при отсутствии сложностей для его встраивания в организационную структуру). “При этом важно отметить, что в настоящее время структура в форме дочерней компании не имеет широкого

команды. Чем профессиональнее команда, чем лучше она понимает и разделяет цели организации, тем успешнее будет акселератор⁴. Даже если основные акселерационные бизнес-процессы выстроены неоптимальным образом, эффективная, профессиональная команда сможет это компенсировать. Команде должен быть небезразличен итог акселерации, она должна иметь сильную мотивацию для того, чтобы найти лучшие идеи (проекты) и довести их до целевого уровня. При

этом, поскольку каждый инновационный корпоративный акселератор имеет уникальные цели и задачи, ориентироваться на единые требования к компетенциям команды нецелесообразно. Однако команда инновационного корпоративного акселератора должна формироваться из специалистов, которые готовы работать при организации бизнес-процессов не свойственным крупным корпорациям образом, которые характеризуются горизонтальной структурой управления, меньшей иерархичностью при взаимодействии участников. Членов команды инновационного корпоративного акселератора можно разделить на две группы в зависимости от их занятости в рамках его работы: члены команды с полной занятостью (все свое рабочее время уделяют выполнению обязанностей на должности в корпоративном акселераторе); члены команды с частичной занятостью (уделяют выполнению обязанностей на должности в корпоративном акселераторе только часть своего рабочего времени)⁵. К членам команды инновационного корпоративного акселератора с полной занятостью относятся его руководитель, заместители руководителя инновационного корпоративного акселератора (по его продвижению и привлечению проектов; по разработке, организации и администрированию акселерационной программы), менеджеры по работе с участниками корпоративного акселератора (не менее 1 менеджера на 5 участников). Данные члены команды преимущественно привлекаются на постоянной основе, кроме случаев, когда организация инновационного корпоративного акселератора является разовой акцией (в этом случае - на временной основе). Что касается членов команды корпоративного акселератора с частичной занятостью, то к ним относятся менторы, эксперты, оценивающие инновационные проекты в рамках отбора в корпоративный акселератор, спикеры на мероприятиях акселерационной программы.

В той ситуации, когда специализация инновационного корпоративного акселератора включает в себя ряд технологических направлений и необходима работа с большим количеством проектов (30 и более проектов), в акселерационную команду могут быть привлечены трекаеры, каждый из которых назна-

чается ответственным за развитие проектов по одному из технологических направлений деятельности инновационного корпоративного акселератора. Ими на регулярной основе (не реже 1 раза в неделю) проводятся встречи со стартапом по вопросам реализации стратегии их развития, помощи в решении определенных задач, привлечению дополнительных сотрудников в команду. Члены команды инновационного корпоративного акселератора с частичной занятостью, как правило, привлекаются на временной основе и могут являться как сотрудниками организации (в первую очередь менторы), так и внешними, привлеченными экспертами.

Процесс формирования требований к компетенциям должен основываться на целях, задачах, бизнес-модели и технологическом фокусе инновационного корпоративного акселератора. При этом степень глубины проработки и жесткости критериев напрямую зависит от целевого уровня эффекта работы инновационного корпоративного акселератора. На сегодняшний день многие инновационные корпоративные акселераторы создаются организациями именно для проведения тестирования и оценки потенциальной эффективности данного инструмента⁶. В таком случае требования к профессионализму команды могут быть не жесткими, однако, необходимо сформировать минимальные требования, которым должны удовлетворять члены команды инновационного корпоративного акселератора. В ситуации, когда сотрудники организации не обладают достаточными компетенциями, для того чтобы обеспечить эффективное функционирование корпоративного акселератора, целесообразно осуществлять привлечение внешних специалистов, имеющих соответствующий опыт⁷.

Обсуждение

В процессе удержания организацией своих рыночных позиций существует постоянная необходимость поиска и внедрения инноваций, вызванная ростом числа акселерационных программ и ужесточением борьбы за привлечение проектов, что, в свою очередь, требует от инновационных корпоративных акселераторов формирования для участников абсолютно уникальных, индивидуальных предложений⁸. В качестве инструментов

по привлечению проектов могут быть использованы: доступ к каналам продвижения и продаж, технологическим ресурсам организации; привлечение финансирования; подбор команды; поддержка со стороны менторов и партнеров; предложение дальнейшего сотрудничества после прохождения акселерационной программы. Создание предложения для участников, которое станет конкурентным преимуществом для инновационного корпоративного акселератора при привлечении проектов на рынке, требует глубокого понимания потребностей потенциальных участников. Эффективность поиска и отбора проектов оказывает существенное влияние на достижение KPI инновационного корпоративного акселератора, так как определяет тот набор команд, с которым организация будет в дальнейшем сотрудничать. Одновременно все это является достаточно трудной задачей, поскольку крупные структуры могут осуществлять свою деятельность в условиях нехватки ресурсов (в том числе специалистов и компетенций) для поиска значительного числа проектов в рамках первичного отбора и проведения их качественной экспертной оценки. Именно поэтому организациям очень важно построение эффективной системы поиска и отбора проектов.

В целях осуществления разработки процедуры отбора проектов инновационному корпоративному акселератору требуется принятие решений по следующим вопросам: количество этапов отбора, необходимое для достижения поставленной цели и KPI; формат прохождения каждого из этапов отбора. Основными партнерами, оказывающими поддержку в поиске проектов, могут являться корпоративные-акселераторы, бизнес-инкубаторы, технопарки и венчурные инновационные фонды⁹. Кроме того, поддержку могут оказывать бизнес-сообщества, организаторы мероприятий в инновационной сфере, университеты. На каждом этапе применяются различные критерии отбора, при этом с каждым последующим этапом отбора критерии становятся все более сложными для оценки, что создает необходимость привлечения для каждого последующего этапа отбора экспертов, обладающих высокой квалификацией и опытом осуществления оценки проектов. Количество проектов, которые будут отобраны

в корпоративный акселератор, определяется исходя из установленных KPI, количества поданных заявок и уровня их качества. Количество этапов отбора зависит от общего количества заявок на участие в корпоративном акселераторе. Таким образом, чем больше итоговый показатель по набору проектов, устанавливаемый организацией, тем больше этапов отбора.

Акселерационной программой должно осуществляться развитие стартапов до определенного целевого проектного уровня (разработка прототипа, организация опытного производства). Акселерация проектов является основным бизнес-процессом инновационного корпоративного акселератора. «Акселерационная программа формируется в соответствии с целью создания корпоративного акселератора, спецификой проектов и параметрами предложения для его участников»¹⁰. По итогам акселерации проводится отбор участников акселератора, с которыми организация продолжит тесное сотрудничество. Акселерационной программе может предшествовать предакселератор, представляющий собой короткую образовательную программу, которая направлена на приобретение знаний по инновационному предпринимательству в целом, доработку проектов потенциальных участников инновационного корпоративного акселератора в соответствии с полученными знаниями. Предакселератор для организации является дополнительным этапом отбора в акселератор. Он позволяет участникам подготовиться к прохождению акселерационной программы и тем самым повысить эффект от акселерации. В ситуации недостаточного уровня развития бизнес-культуры, отсутствия знаний о развитии инновационных проектов у команд стартапов проведение предакселерационной программы предоставит возможность отбора в акселерационную программу проектов с более высоким уровнем проработки. Необходимо стремиться к созданию в рамках корпоративного акселератора среды, которая будет стимулировать взаимодействие стартапов друг с другом¹¹. В случае, если организации необходимо ориентировать акселератор на работу с проектами стадии preseed, целесообразно в рамках прохождения программы содействовать участникам в подборе команды для реа-

лизации проекта. В рамках проведения акселерационной программы необходимо также уделить внимание осуществлению испытаний продуктов (технологий) участников, а также организации опытного производства. Результаты таких мероприятий показывают возможность внедрения данных продуктов в производственный процесс организации.

Организацией по окончании акселерационной программы отбираются проекты, с которыми в дальнейшем будет проводиться сотрудничество. Руководителем инновационного корпоративного акселератора совместно с высшим руководством организации при участии внутренних заказчиков определяются критерии, на основании которых происходит отбор проектов для заключения соглашений о сотрудничестве или продолжении сотрудничества в другом формате по итогам акселерационной программы. К данным критериям можно отнести: соответствие сроков окупаемости инвестиций в проект и показателей, которые установлены внутренними документами организации; эффективный уровень организации опытного производства; величина требуемого объема инвестиций; соотношение инвестиций и получаемого организацией эффекта от осуществления инвестиций в проект в денежном выражении; достижение проектами определенного уровня технологической готовности (TRL).

Заключение

Интенсивность и длительность поиска проектов для акселерационной программы должны быть достаточны для достижения целей по количеству и требуемым характеристикам привлекаемых проектов. Необходимо создание эффективных стимулов для привлечения лучших специалистов в качестве членов команды инновационного корпоративного акселератора, а также эффективной системы обучения собственных сотрудников требуемым навыкам и компетенциям. Осуществление преакселерационной программы должно происходить на бесплатной основе, что, в свою очередь, будет способствовать развитию инновационной системы акселератора. Особое внимание в рамках инновационной акселерационной программы должно быть уделено технологической стороне развития проектов и рекомендациям ее участникам по

вопросам наиболее эффективного использования технологий. Создание благоприятной среды для взаимодействия, обмена знаниями и развития кооперационных связей между стартапами выступает в качестве одного из основных условий успеха инновационного корпоративного акселератора.

¹ Тяглов С.Г., Бугаян С.А., Парада Е.В. Развитие ветроэнергетики как одного из направлений повышения энергоэффективности российских регионов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2019. № 9 (179). С. 19-26.

² Patel P.C., Chrisman J.J. Risk abatement as a strategy for R&D investments in family firms // Strategic Management Journal. 2014. № 35 (4). P. 617-627.

³ Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature / N. Tripathi, P. Seppanen, G. Boominathan, M. Oivo, K. Liukkunen // Information and Software Technology. 2019. Vol. 105. P. 56-77.

⁴ Mol M.J., Brewster C. The outsourcing strategy of local and multinational firms: A supply base perspective // Global Strategy Journal. 2014. № 4 (1). P. 20-34.

⁵ Shankar R.K., Shepherd D.A. Accelerating strategic fit or venture emergence: Different paths adopted by corporate accelerators // Journal of Business Venturing. 2019. Vol. 34, Is. 5.

⁶ Ghezzi A., Cavallo A. Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches // Journal of Business Research. 2020. Vol. 110. P. 519-537.

⁷ Bustamante C.V. Strategic choices: Accelerated startups' outsourcing decisions // Journal of Business Research. 2019. Vol. 105. P. 359-369.

⁸ Frederiksen D.L., Brem A. How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' lean startup approach // International Entrepreneurship and Management Journal. 2017. № 13 (1). P. 169-189.

⁹ Strengthening of Open Innovation Model: using startups and technology parks / R.S. Jr Fabricio, F.R. Silva, E. Simoes, N.V. Galegale, G.K. Akabane // IFAC-PapersOnLine. 2015. Vol. 48, Is. 3. P. 14-20.

¹⁰ Управление инновациями в российских компаниях. URL: https://www.rvc.ru/upload/iblock/0dd/Management_of_Innovations_in_Russian_Companies.pdf.

¹¹ Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems / E. Autio, S. Nambisan, L.D. Thomas, M. Wright // Strategic Entrepreneurship Journal. 2018. № 12 (1). P. 72-95.

Поступила в редакцию 28.07.2020 г.

BUSINESS PROCESSES OF INNOVATIVE CORPORATE ACCELERATOR AT ENTERPRISE IN THE INDUSTRIAL ECONOMIC SECTOR

© 2020 P.A. Degtjarev, T.V. Shuruhina*

Authors conducted a study on business processes implementation of an innovative corporate accelerator in the industrial sector of the economy. Creating a corporate accelerator in the industrial sector of the economy, focused on working with innovative projects that are on the early stages of development, often does not imply a significant increase in income in the short term. This fact should be taken into account when forming the accelerator's business model. In general, the business model is determined by the specifics of the creating a corporate accelerator, as well as its technological focus, the approach to financing participants, and the internal policy of the corporation. Most large companies monetize the corporate accelerator indirectly, through the growth of their own capitalization. A certain part of corporations receives income from the accelerator by attracting new customers from among the accelerator participants and their consumers who use the corporation's products and services. This approach is recommended for companies that are willing to transfer some of their own technologies to startups, significantly reducing their cost or making them free for participants and graduates of the accelerator for a certain period of time. Based on the conducted research, recommendations that are aimed at optimizing business processes and developing the innovative system of the corporate accelerator, as well as improving the efficiency of using technologies in the framework of the acceleration program, are formulated. The results of the conducted research will be useful for managers of innovative corporate accelerators and companies of the industrial sector of the economy, researchers, investors and startups.

Keywords: corporate acceleration, industry, innovation system, business processes, technologies.

Highlights:

- ◆ the annual increase in the number of corporate accelerators in the world is taking place against the background of their growing popularity as a tool of "open innovation";
- ◆ factors that slow down the development of corporate acceleration in Russia are the low level of competition among the majority of Russian large companies, the late introduction of "open innovation" tools, and low awareness of the creation ways and advantages of corporate accelerators;
- ◆ the industry model of the accelerator allows organizations to share the risks associated with the operation of an innovative corporate accelerator, to reduce expenses of its support, and to improve the quality of projects expertise of corporate accelerator participants;
- ◆ assessment of the target KPIs achievement degree, as well as effectiveness assessment of each of the key business processes of the corporate accelerator are necessary to improve them and get better results in the future.

* Pavel A. Degtjarev, Associate Professor. E-mail: pavel.degtiareff@yandex.ru; Tatyana V. Shuruhina, Candidate of Economics, Associate Professor. E-mail: shurukhina@rambler.ru. - Sochi Institute (branch) of RUDN University.

Received for publication on 28.07.2020