

« В ПОМОЩЬ БИЗНЕСУ »

АНДРЕЙ БАТРИМЕНКО

ПРИ УЧАСТИИ ИРИНЫ ТАРАСОВОЙ И АННЫ РУСАКОВОЙ

# ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

КАК ЗАДЕЙСТВОВАТЬ  
ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКОВ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

ПРАКТИЧЕСКОЕ  
РУКОВОДСТВО



акселератор **фрии**  
РЕКОМЕНДУЕТ



**Андрей Батрименко**  
**Внутреннее**  
**предпринимательство.**  
**Как задействовать**  
**потенциал сотрудников**  
**для развития бизнеса.**  
**Практическое руководство**  
**Серия «В помощь бизнесу»**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=69703798](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69703798)*

*Внутреннее предпринимательство. Как задействовать потенциал сотрудников для развития бизнеса. Практическое руководство: Олимп —Бизнес; Москва; 2023  
ISBN 978-5-9693-0534-2*

**Аннотация**

Внутреннее предпринимательство — инструмент, позволяющий крупным компаниям развиваться и адаптироваться к условиям постоянно меняющегося мира. Предприимчивые сотрудники — недооцененный бизнес-актив, способный создавать новые продукты, тестировать передовые бизнес-модели или внедрять инновации.

Андрей Батрименко – эксперт в области продуктового подхода – рассказывает об организации системы по поиску и развитию внутренних предпринимателей на примере программы «Вектор» государственной корпорации «Ростех», а также делится опытом своего участия в десятках подобных программ в других крупных компаниях. Одна из глав книги написана сотрудниками Центра корпоративных инноваций Акселератора ФРИИ и содержит инсайты о зарождении корпоративного предпринимательства в России, а также реальные кейсы его развития в отечественных корпорациях («КамАЗ», X5 Group и др.).

Издание будет интересно топ-менеджерам, руководителям корпоративных структур и госкомпаний, студентам и преподавателям экономических и управленческих специальностей, сотрудникам институтов развития, а также всем, кто хочет узнать больше о внутреннем предпринимательстве и его роли в современном бизнесе.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Вступительное слово Александра Семенова	6
Вступительное слово Ирины Тарасовой	8
Введение	12
Практический опыт реализации программ развития внутренних предпринимателей	12
Фокус на человека, а не на продукт	23
Цель данной книги	26
Глава 1	29
Раздел 1. Когда актуально внутреннее предпринимательство	29
Кризис – время возможностей	29
Хаос и неопределенность – новая реальность	35
Как действовать в условиях хаоса и неопределенности	38
Одна компания – разные контексты	41
Бежим или подрываем?	42
Четыре зоны победы	46
Создаем внутри или ищем снаружи?	52
Конец ознакомительного фрагмента.	59

**Андрей Батрименко**  
**Внутреннее**  
**предпринимательство.**  
**Как задействовать**  
**потенциал сотрудников**  
**для развития бизнеса.**  
**Практическое руководство**

*Посвящается всем предприимчивым людям  
нашей страны*

© Батрименко А., 2023

© Тарасова И., 2023

© Русакова А., 2023

© Издание. Издательство «Олимп—Бизнес», 2023

# Вступительное слово Александра Семенова

Внутреннее предпринимательство – тема, которая всё чаще и чаще обсуждается не только в крупных корпорациях, но и в средних коммерческих компаниях. Поиск новых идей и создание продуктов, которые используют принципы цифровой экономики, позволяют компаниям существенно усилить конкурентные преимущества и завоевывать совершенно новые рыночные ниши.

Основная проблема – как привить в компании дух предпринимательства и встроить в ее культуру принципы продуктового подхода? Как сделать так, чтобы внутренний предприниматель «появился на свет», развился внутри организации, а потом не покинул ее и не ушел «на вольные хлеба»? Очень часто внутренние правила и ограничения, которые обеспечивают масштабирование бизнеса и снижение долгосрочных рисков, становятся главным препятствием для появления и развития инноваций.

Данная книга хорошо описывает методы и практические подходы, которые можно использовать для культивирования внутреннего предпринимательства с учетом исторической специфики России. Автор глубоко погружается в вопросы возможных источников возникновения инноваций,

мотивации менеджмента, структурных изменений и построения внутренних акселераторов для проверки продуктовых гипотез. Особую ценность книге придает авторский взгляд на все эти вопросы, опирающийся на практический опыт.

Книга точно будет полезна всем, кто думает о внедрении инноваций в своих компаниях, и для основателей стартапов, которые собираются работать с корпорациями и их акселераторами.

*Александр Семенов,*

*генеральный директор КОРУС Консалтинг ГК, инвестор*

# **Вступительное слово Ирины Тарасовой**

Дорогой корпоративный предприниматель или тот, кто хочет узнать об этом больше!

Если вы держите в руках эту книгу, то знайте – вам крупно повезло, потому что в ней заключены знания и опыт, а также описаны кейсы одного из самых ярких экспертов в области продуктового подхода и корпоративного предпринимательства.

Мы познакомились с Андреем Батрименко более семи лет назад. Тогда я только-только пришла во ФРИИ, а он уже руководил акселератором «Южного ИТ\_парка» в городе Ростове-на-Дону. Однако узнать Андрея по-настоящему мне удалось лишь тогда, когда мы начали плотно работать в совместных программах, в частности – в «Школе продуктового трекинга», которую пару лет назад мы перезапустили во ФРИИ.

Именно тогда и родилась шутка: «Кто пойдет выступать после Батрименко?» Андрей всегда получал максимальные баллы и буквально влюблял в себя аудиторию, потому что системно рассказывал о продуктивном подходе и помогал участникам освоить его азы.

Но выступления – это еще не всё. Активно углубляя свои



экспертные знания как методолог и специалист в области создания и продвижения высокотехнологичных продуктов, имея серьезную практику в структурах Ростеха, работая в качестве трекера с командами крупных корпораций, Андрей сделал логичный следующий шаг – написал обо всем этом книгу.

А поскольку мы во ФРИИ уже более пяти лет помогаем российским компаниям развивать корпоративное предпринимательство, было особенно приятно, когда Андрей предложил нам написать для книги вводное слово и главу с кейсами, чтобы сделать весь этот полезный материал еще богаче.

Говоря о корпоративном предпринимательстве, могу честно признаться, что оно было и остается одной из моих самых любимых тем. И несмотря на то, что ФРИИ в первую очередь всегда специализировался на работе со стартапами и предпринимателями с открытого рынка, именно тема внутренних инноваторов не перестает увлекать и вдохновлять меня.

Корпоративное предпринимательство – уникальный формат работы, в рамках которого каждый сотрудник компании может побывать в роли стартапера, не рискуя при этом потерять свой основной источник дохода, и смело реализовывать собственные идеи, используя наработанную экспертизу, опыт и внутренние знания о компании.

В свою очередь, для корпорации это отличная возмож-

ность выявить скрытый потенциал сотрудников и поискать идеи для оптимизации работы или даже найти точки роста. А еще многим компаниям психологически сложно доверять поиск узкоспециализированных решений командам извне. И вот тут-то на помощь как раз и приходят внутренние предприниматели.

Конечно, у меня нет никаких иллюзий относительно того, что, узнав о продуктовом подходе, линейные сотрудники и руководители среднего звена вдруг, как по мановению волшебной палочки, превратятся из исполнителей в предпринимателей. Но опыт ФРИИ показывает, что часть из них вполне способна успешно освоить продуктовые инструменты и методологию и, поменяв привычное проектное мышление на продуктивное, начать мыслить проактивно и действовать исходя из ценности для клиентов или внутренних заказчиков. Это приносит ощутимые финансовые результаты и серьезно влияет на развитие бизнеса компании в горизонте нескольких ближайших лет. Читая книгу, вы ознакомитесь с кейсами Ростеха и ФРИИ, которые ярко иллюстрируют данное заявление.

Хочу обратить особое внимание на то, что сегодня вы держите в руках самое настоящее практическое пособие, которое поможет вам внедрить и развить культуру предпринимательства именно в вашей компании, а быть может, с его помощью вы и сами придумаете и попытаете реализовать какую-нибудь инновационную идею.

Методики и подходы, собранные и описанные Андреем, позволяют развить гибкость мышления, научиться быстро формулировать и проверять гипотезы, понимать реальные запросы клиентов, находить общий язык со стейкхолдерами, создавать продукты с нуля и делать многое-многое другое.

Читайте «Внутреннее предпринимательство» внимательно: делая пометки, задавая вопросы или помечая инсайты, – и тогда вы буквально впитаєте в себя идеи и дух предпринимательства, которые помогут вам добиться успеха в нашем постоянно изменяющемся мире!

*Ирина Тарасова,*

*директор Центра корпоративных инноваций Акселератора  
ФРИИ*

# **Введение**

## **Практический опыт реализации программ развития внутренних предпринимателей**

Книга – это разговор, разговор автора и читателя. В начале любого общения принято знакомиться, поэтому представлюсь: меня зовут Андрей Батрименко, более восьми лет я работаю в сфере развития новых продуктов. Я родился и вырос в замечательном городе Ростове-на-Дону и уже четыре года живу и работаю в прекрасной Москве. По первому образованию я инженер-программист и выпускник Южного федерального университета. На мой взгляд, об этом важно сказать, поскольку техническое образование сильно влияет на образ мысли – надеюсь, что в лучшую сторону. Но вам как читателю, конечно, будет видней. Я лично работал с сотнями и видел тысячи различных стартапов и продуктов нашей страны, существующих в формате частного бизнеса или внутрикорпоративных продуктов. Некоторые из них не пережили этап идеи, другие же создали успешный продукт и зарабатывают десятки и сотни миллионов рублей. Кто-то из лидеров продуктовых команд построил успешную карьеру в

крупной компании. В книге я постараюсь дать рецепт, как повысить шансы на успех новых продуктов, как собрать и запустить программу для выявления потенциальных предпринимателей и развития их продуктовых инициатив. Я написал эту книгу, чтобы помочь вам разобраться в том, что такое внутреннее предпринимательство и как его можно использовать на благо бизнеса, которым вы руководите или в котором работаете наемным сотрудником. В книге приведены сотни практических рекомендаций и описаны десятки различных методических концепций, которые позволят системно поддерживать предприимчивость и направлять в нужное русло энергию вашей команды. Кроме того, в создании книги меня поддержала команда Акселератора фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ), и третью ее главу написали Ирина Тарасова и Анна Русакова, которые развивают корпоративные инновации в России с 2016 года. Благодаря этому книга вобрала в себя огромный опыт ФРИИ по данному направлению.

Возможно, вы занимаетесь внедрением продуктового подхода или отвечаете за развитие персонала, продвигаете инновации или хотите масштабировать свой бизнес, встряхнуть команду и захватить новые рынки. Я постарался сделать книгу максимально прикладной, создать своего рода книгу-инструмент, к которому можно в любой момент обратиться за ответом на вопрос «Каков мой следующий шаг?» в работе с внутренними предпринимателями. Возможно, вы прочтете

ее сразу от начала до конца или будете изучать постепенно, исходя из актуальности собственных задач. В одном я уверен точно – здесь вы найдете всё, что я знаю, считаю полезным и практичным в контексте внутреннего предпринимательства и внедрения продуктового подхода в крупной компании. А теперь расскажу о себе немного подробнее.

С 2019 года я занимаюсь программами по поиску и развитию идей новых гражданских продуктов в государственной корпорации «Ростех». Это программа «Вектор» и бизнес-акселератор корпорации. Реализуются указанные программы на базе Академии Ростеха, где я работаю в должности директора центра развития новых продуктов. За эти годы мы приняли более 14 000 заявок от сотрудников на участие в нашей программе, продиагностировали тысячи человек, ознакомились с сотнями идей промышленных гражданских продуктов, десяткам из которых были одобрены финансирование и реализация. Несколько продуктов уже созданы и продаются на рынке.

Кроме того, за пять последних лет мне довелось поучаствовать – в роли преподавателя, трекера (то есть человека, сопровождающего развитие продуктов), эксперта или консультанта – в десятке программ, посвященных развитию идей сотрудников и их продуктовых компетенций, других крупных компаний: «Газпром нефти», ВТБ, НЛМК, Сбера, Coca-Cola, «Билайна» и т. д. Это буквально тысячи людей и сотни разных продуктов, проектов и инициатив.

Вернемся в Ростех. Бизнес-акселератор Ростеха начинался с того, что большинство рядовых сотрудников не верили, будто подобная программа возможна в госкорпорации. Вспоминаю один из первых разговоров с финалистом программы, во время которого он прямо сказал мне: «Андрей, мы не верим, что нам выделяют деньги; давай созвонимся после того, как получим первый транш».

К счастью, благодаря поддержке топ-менеджмента и Академии Ростеха эта идея воплотилась в жизнь, и мы начали финансировать проекты. К моменту написания книги мы провели уже пять наборов на программу «Вектор» и семь волн отбора проектов в бизнес-акселератор; комиссия акселератора одобрила 49 проектов на сумму порядка 960 млн рублей. Мы научились объяснять суть программы и алгоритм ее работы не только нашим участникам, но и различным функциональным подразделениям холдингов и самих предприятий – финансистам, инвестиционщикам, казначеям, топ-менеджменту, а также своим партнерам. Запуск чего-то нового в любой крупной международной или российской компании – достаточно напряженный процесс, ведь требуется убедить десятки людей, научить сотни и привлечь тысячи. Создание чего-то нового, преодоление текущей инерции, всегда подразумевает необходимость больших затрат эмоций и энергии. За эти годы мы справлялись с десятками различных проблем, радовались успехам наших проектов, генерировали идеи и проводили различные экспе-

рименты. Каждый новый «Вектор» отличается от предыдущего. Мы постоянно пытаемся улучшить нашу программу, придумать способы увеличения охвата сотрудников и повышения ценности для всех заинтересованных сторон. Именно практический опыт лег в основу данной книги.

Тема развития внутреннего предпринимательства и идей сотрудников набирает обороты и постоянно появляется в программе различных корпоративных и продуктовых конференций. Она вызывает живой отклик и интерес работников корпораций, институтов развития и различных структур по поддержке стартапов. Внутреннее предпринимательство развивается на Западе благодаря Google, Apple, General Electrics, 3М. В России же им занимаются Ростех, Сбер, «Газпром нефть», «КамАЗ», НЛМК и другие компании. С 2018 по 2023 год только в РФ было запущено более 40 подобных программ. За последний год мне довелось более 20 раз рассказывать о нашем опыте на вебинарах, в личных встречах, в ходе конференций или образовательных программ. Немалую роль в моем решении написать данную книгу сыграл всё возрастающий интерес к этой теме, поэтому мне и захотелось поделиться с вами собственным практическим опытом участия в программах развития внутреннего предпринимательства и заинтересовать вас данным инструментом. В конечном счете я хотел бы, чтобы больше российских компаний и организаций запускали подобные программы и создавали условия для развития идей сотрудников.



Идея книги родилась в ходе прямого эфира с сотнями школьников, который проводил клуб «Лидеров России „Эльбрус“». Тема данного эфира была заявлена следующим образом: «Разные профессии – о главном». И когда мы обсуждали предпринимательство, я вдруг начал говорить о том, что предприниматели нужны не только как создатели собственного бизнеса: они нужны в корпорациях, государственных и общественных организациях, без них невозможны прогресс и развитие. Предприимчивость заметна уже в раннем возрасте. Инициативные люди сразу видны, они активны и проявляют себя, и они слышат меня, находясь по ту сторону экрана. Именно озарение в ходе того эфира и привело меня к идее написать эту книгу.

Внутренние предприниматели – мощный источник ресурсов для компаний и организаций, радикально повышающий шансы на успех любых начинаний, особенно в эпоху кризисов и перемен. Внутренние предприниматели – это люди, которые могут взять на себя ответственность и принести результат. Внутреннее предпринимательство – инструмент, способный помочь компаниям адаптироваться к новым рыночным реалиям и в перспективе привести их к коммерческому успеху и процветанию.

Данная книга, с одной стороны, является настольной для тех, кто хочет заняться развитием внутреннего предпринимательства в своей компании, поскольку в ней описаны инструменты и даны конкретные рекомендации по подготов-

ке и запуску программ развития внутренних предпринимателей. С другой стороны, она содержит обзор нескольких стратегических и теоретических концепций, которые помогут вам понять, в каком контексте потенциал внутренних предпринимателей реализуется наиболее удачно.

**Глава 1** («Когда актуально внутреннее предпринимательство») будет интересна топ-менеджменту компаний, руководителям и сотрудникам инвестиционных и инновационных департаментов, а также подразделениям, разрабатывающим стратегии, и HR-службам. В ней описаны основные предпосылки для запуска программ по развитию внутреннего предпринимательства, цели, прямые и косвенные результаты, которых можно добиться благодаря данным инициативам. Иными словами, эта глава отвечает на первый вопрос – «Зачем вообще нужно внутреннее предпринимательство?». Кроме того, в ней исследуется разница между проектным, процессным и продуктовым подходами, рассматривается история термина «предприниматель» и объясняются отличия внутренних и внешних предпринимателей, то есть дается ответ на второй вопрос – «Кто такой внутренний предприниматель?». Уверен, данные материалы помогут вам по-новому взглянуть на свою компанию и ее цели в области развития новых продуктов и новых направлений бизнеса.

**Глава 2** («Как создать систему развития внутренних предпринимателей») содержит описание конкретных шагов и рекомендации по запуску подобной программы, а также

обзор ключевых компонентов, метрик и ресурсов, необходимых для ее проведения. Эта глава заинтересует тех сотрудников, чьей задачей станет запуск программы по развитию внутреннего предпринимательства и управление ее реализацией. Именно в главе 2 содержится практический опыт «в сухом остатке»: каждый этап предполагаемой программы снабжен описанием того, как мы проводим подобный же этап в программе «Вектор» или акселераторе. Кроме того, вам будет доступен ряд шаблонов и сценариев, которые помогут при реализации такого проекта. Глава 2 отвечает на вопрос «Как создать программу по поиску и поддержке внутренних предпринимателей?».

Через год после начала работы над книгой, когда я начал публично рассказывать о ее создании, мою инициативу поддержала команда центра корпоративных инноваций Акселератора ФРИИ в лице директора корпоративного направления Ирины Тарасовой и руководителя направления внутренних инноваций и корпоративного предпринимательства Анны Русаковой. Ира и Аня, к моей большой радости, согласились написать свою главу, которая радикально повышает ценность данной книги. **Глава 3** позволяет изучить кейсы других компаний из разных отраслей экономики (телекоммуникация, промышленность, фармакология, розничные продажи) и содержит обобщенный опыт и ценные рекомендации специалистов Акселератора ФРИИ, одного из ключевых игроков рынка корпоративных инноваций и раз-

вития стартапов нашей страны. Таким образом, глава 3 отвечает на вопросы «А кто еще это делал?» и «Что еще нужно учесть?» при запуске подобных программ.

Перед тем как рассказать о главе 4, позволю себе небольшое отступление.

До работы в Ростехе, с 2016 по 2019 год, я возглавлял акселератор «Южного ИТ\_Парка» в Ростове-на-Дону, где мы помогали развивать идеи новых продуктов для частных предпринимателей, в основном ИТ-стартапов. По версии РБК мы попали в десятку лучших акселераторов страны и заняли шестое место. Опередили нас лишь федеральные акселераторы и бизнес-ускоритель «А: СТАРТ» из Новосибирска. Помимо этого, с 2016 года я являюсь внештатным экспертом и трекером Акселератора Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ). Именно благодаря данному опыту я много узнал о продуктовом подходе и основных инструментах, позволяющих повысить шансы на успех новых продуктов. Я провел сотни посвященных продуктовому подходу и его инструментам образовательных мероприятий для начинающих стартаперов, студентов или сотрудников крупных корпораций. С 2021 года, уже четвертый семестр, я веду практические занятия на специальном курсе «Стартап с 0» в Высшей школе экономики. Даже в момент написания книги я веду занятия для сотни продакт-менеджеров крупного банка и проектирую видеокурс по продуктовому подходу для сотрудников одного из комплексов Правительства

Москвы. Знания и навыки в области продуктового подхода я применяю в своей работе практически каждый день, и именно этот подход стал фундаментом нашей программы в Ростехе. Конечно, он пережил ряд модификаций, для того чтобы подстроиться под корпоративную реальность.

**Глава 4** («Ключевые идеи продуктового подхода») содержит основные идеи сразу нескольких методик и инструментов: методологии «Развитие клиента» (Customer Development), «Бережливый стартап» (Lean Startup), проблемные интервью, уровни технологической готовности и т. д. В конце главы приводится «Алгоритм развития внутренних продуктов», который является моей собственной модификацией продуктового подхода, пригодной для применения внутри корпорации. Данный алгоритм будет интересен методологам и организаторам программ по развитию внутреннего предпринимательства. Во-первых, потому, что он поможет понять, чему следует учить участников программы, и позволит узнать, применение каких инструментов повысит их шансы на реализацию собственных идей. Ведь продуктовый подход больше всего годится для запуска и развития внутренних продуктов. А во-вторых, если вы запускаете программу впервые – это тоже стартап, и на пути к успеху вам потребуется выдвигать и проверять гипотезы, а значит, вы начнете применять продуктовый подход в своей собственной деятельности. Кроме того, данная глава будет полезна сотрудникам, отвечающим за продуктивное раз-

витие или продуктовую трансформацию компании (директора по продуктам, продакт-менеджеры, владельцы продуктов и прочие), или тем, кто интересуется продуктовым подходом вне зависимости от своих функциональных обязанностей и текущих ролей. Содержание данной главы можно использовать в качестве структуры для создания внутреннего курса по продуктовому подходу и использовать в более широком контексте, а не только для внутреннего акселератора или конкурса инноваций. Глава 4 отвечает на вопрос «Как правильно развивать новый продукт внутри крупной компании и какие инструменты нужно использовать?».

# **Фокус на человека, а не на продукт**

Практически все модели поиска и развития новых продуктов, инноваций, а также выбора и оценки инвестиционных проектов, которые используются в современном бизнесе, построены на оценке качества самого проекта: его реализуемости, рыночного потенциала, конкурентных преимуществах, инновационности и т. д. Проекты отбираются и согласуются на основе инвестиционных метрик: периода окупаемости, приведенной чистой стоимости, размера и вида инвестиций. Но безусловным фактором, раз за разом наблюдаемым в сотнях тысяч проектов по всему миру, является зависимость успеха реализации проекта от его лидера. Толковый и компетентный лидер способен буквально вытащить самое провальное начинание и добиться от него грандиозных результатов. И наоборот: если сделать ставку не на того сотрудника, даже самая замечательная идея может провалиться. В данной книге я последовательно стараюсь раскрыть и обосновать важный тезис: «лидер проекта – один из ключевых компонентов успеха». Особенно критично эта зависимость проявляется в новых проектах, перспективы которых еще не очевидны и по нескольким параметрам продукта сохраняется высокая неопределенность; когда нет никаких рецептов и гарантий успеха. Например, при разработке и запуске новых продуктов или услуг, формировании бизнес-моделей в пери-

оды жесткой турбулентности и кризисов, когда придумывать и внедрять изменения необходимо постоянно. Мы изучим алгоритм, позволяющий соотносить результаты персональной диагностики и оценки проектов, а значит, увидим новый подход к оценке внутренних инициатив, который совмещает в себе все плюсы традиционного скоринга проектов и учитывает личностные характеристики потенциального лидера.

Я считаю, что в современных корпорациях можно и нужно создавать системные инструменты поиска и поддержки таких сотрудников, которые могут и хотят инициировать и развивать новые проекты, обладают для этого достаточными профессиональными и личностными компетенциями или потенциалом к их развитию. Предприниматель – не только тот, кто создает бизнес и учреждает новые предприятия, но и тот, кто адаптирует существующие компании и организации к новым условиям. Мы будем называть таких людей «внутренними предпринимателями». Во всем мире предпринимчивость в дефиците: компаниям не хватает таких людей, а кроме того, отсутствуют необходимые условия для их развития. Именно в поиске людей и создании условий для них я и попытаюсь помочь. Подобная потребность возникает лишь в организациях определенного масштаба, поскольку любой малый бизнес практически на 100 % состоит из предпринимателей. По мере роста компании увеличивается количество бизнес-процессов и бюрократии, всё больше людей нанимаются и работают для того, чтобы придать организации устой-



чивость и стабильность. В итоге это снижает потенциал бизнеса. Мы рассмотрим алгоритмы, которые помогают частично воссоздать условия для проявления предприимчивости в крупных компаниях.

# Цель данной книги

Ключевая цель данной книги – *познакомить читателя с концепцией развития внутреннего предпринимательства и заинтересовать ею*. А кроме того: продемонстрировать успешные практики ее применения; помочь разобраться с ключевыми компонентами и терминами; снять противоречия и внутренний диссонанс, который иногда возникает от словосочетания «корпоративное предпринимательство»; описать основные ситуации, в которых программы по развитию внутреннего предпринимательства бывают наиболее полезны, а также объяснить алгоритмы сборки и проведения подобных программ. Фактически это попытка дать в сжатом виде необходимый набор знаний для запуска программы по развитию внутреннего предпринимательства. С 2018 года в России запущено более 40 таких программ, и своей книгой я пытаюсь увеличить их количество и помочь развитию внутреннего предпринимательства в крупных корпорациях, государственных структурах и в стране в целом.

Данная книга является своеобразным систематизированным ответом на частый запрос «поделиться опытом проведения программы развития внутренних предпринимателей», с которым ко мне регулярно обращаются сотрудники других корпораций, авторы образовательных программ или организаторы конференций. Тема внутреннего предприниматель-

ства набирает популярность и часто обсуждается на различных собраниях, упоминается как один из инструментов развития инноваций или внедрения изменений. Обычно на конференциях дается около 15–30 минут на доклад. За это время я успеваю лишь рассказать о своем опыте и ответить на 2–3 вопроса. Очевидно, что подобное выступление может быть лишь обзорным и глубоко не раскрывает ни один из аспектов данной деятельности. Иногда тему внутреннего предпринимательства включают в программу образовательных мероприятий, и тогда на выступление дается порядка одного часа. Но и за это время удастся разобрать не более одного компонента программы. Я рассчитываю, что данная книга сумеет продолжить любое из таких выступлений и станет настольным пособием для тех, кто интересуется этим направлением и хочет запустить свою программу. Продумывая структуру книги, я стремился спроектировать ее разделы так, чтобы они были максимально автономными, а читатель мог изучить, понять и применить сведения из любой ее части, исходя из той задачи, которая актуальна для него в текущий момент.

Кроме того, «Внутреннее предпринимательство» не только является практическим пособием, но и содержит необходимую теоретическую базу. Помимо рецептов успеха здесь описаны также и ошибки, которые могут подстергать вас при реализации подобных программ. Надеюсь, эта книга поможет вам создать систему поиска, поддержки и развития

внутренних предпринимателей в вашей компании или организации. Ведь в текущей глобальной нестабильности нам требуется как можно больше предпринимателей и предпримчивости во всех бизнес-структурах, государственных и социальных учреждениях. От этого зависит, какой страной Россия станет через 30–50 лет.

# **Глава 1**

## **Когда актуально внутреннее предпринимательство и что это такое?**

### **Раздел 1. Когда актуально внутреннее предпринимательство**

#### **Кризис – время возможностей**

Для того чтобы убедить вас в пользе внутреннего предпринимательства, мне необходимо ответить на три вопроса.

1. Когда актуально внутреннее предпринимательство?
2. Что это такое?
3. Что оно может дать?

Так работает здоровая психика взрослых людей: мы не можем и не должны автоматически соглашаться с любой поступающей информацией, критическое мышление постоянно активно. А потому я начну с вопроса «Когда актуально

внутреннее предпринимательство?».

Возможно, вы слышали, что в китайском языке понятие «кризис» обозначается двумя иероглифами, один из которых переводится как «проблема», а другой – как «возможность». Вообще-то это устойчивое заблуждение и неправильная трактовка второго иероглифа, которую широко подхватили мотивационные спикеры, политики и медийные фигуры разных стран. На самом деле первый иероглиф означает «опасность», а второй максимально близок по своему значению к «критической точке»<sup>1</sup>. Но мне по душе сама идея, ведь каждый кризис – хоть личный, хоть мировой – вынуждает людей меняться, адаптироваться и зачастую приводит к тем или иным улучшениям. Не секрет, что во времена военных конфликтов происходят серьезные технические и медицинские прорывы.

Инновации буквально рождаются в переломные времена. Зачем что-то предпринимать, когда всё идет хорошо? Думаю, еще в 2020 году стало очевидно, что мы вошли в очередную эпоху нестабильности. Количество различных вызовов и трудностей не уменьшается, а, наоборот, возрастает. Не успела закончиться пандемия коронавируса, как 24 февраля 2022 года началась новая глава глобального противостояния. Подобные вызовы оказывают влияние на все

---

<sup>1</sup> См.: «Crisis» Does NOT Equal «Danger» Plus «Opportunity». How a misunderstanding about Chinese characters has led many astray // [###Pinyin.info \(https://pinyin.info/chinese/crisis.html\)](https://pinyin.info/chinese/crisis.html).

элементы общества: культуру, государственное управление, образование и, конечно, бизнес. Согласно докладу Бориса Титова, уполномоченного при Президенте по защите прав предпринимателей, в пандемию коронавируса в России закрылось порядка одного миллиона компаний, а треть оставшихся закончила год в суммарном убытке на 1,65 трлн рублей. Общая прибыль российского бизнеса по итогам 2020 года составила порядка 1,4 трлн рублей, что на 67 % меньше, чем годом ранее<sup>2</sup>. Безусловно, это общемировая тенденция. Например, ВВП Китая в 2020 году показал минимальный рост за 45 лет – внутренний валовой продукт отклонился от ожиданий экономистов примерно на 400 млн долларов США.

После 24 февраля людям и бизнесу вновь приходится адаптироваться к новой реальности. Все прежние сценарии, правила, договоренности и даже сама рыночная экономика перестали гарантированно работать в мировом масштабе. Стало понятно, что теперь частный капитал могут арестовать, бизнес запретить, сделки отменить, а технологии отключить. Для бизнеса опять стал актуален вопрос поиска новых рыночных возможностей, которые позволили бы сохранить статус-кво или выжить. Более всего текущая ситуация затронула компании, которые попали под санкции или были

---

<sup>2</sup> См.: Приложение к докладу Президенту Российской Федерации, 2020. COVID-19, последствия для бизнеса и экономики // Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей (<http://doklad.ombudsmanbiz.ru/>).

«заточены» на экспорт/импорт товаров из недружественных стран. Но и остальной бизнес столкнулся с различными изменениями либо на рынке труда, либо в специфике потребления, а также с оттоком или кратным приростом числа потребителей. В текущей ситуации некоторые компании оказались больше не в состоянии выполнять стратегические цели по выручке и прибыли.

Существует два варианта поведения в кризисный момент: либо изменить цели, снизив планку ожиданий по выручке, либо попытаться найти альтернативные способы достижения старых целей. Торстейн Веблен в своей книге «Теория делового предприятия»<sup>3</sup> отметил, что любая экономическая депрессия начинается в голове собственника капитала, который по тем или иным причинам уже не может получать столько денег, сколько планировал. А потому большинство частных и государственных компаний скорее попробуют сохранить цели по выручке и найти альтернативные способы заработка, чем снизить свою планку. В 2022 году я участвовал в нескольких программах по развитию бизнес-идей сотрудников крупных российских компаний, которые раньше не запускали подобных программ. Основная их цель состояла в том, чтобы найти новые бизнес-возможности, желательно на домашнем рынке или в дружественных странах.

Как уже было сказано, в текущей ситуации ограничениям подверглись не только российские компании. Западный биз-

---

<sup>3</sup> Торстейн В. Теория делового предприятия. – М.: Дело, 2007.



нес, часто под политическим давлением своих правительств, начал уходить из России, а значит, ниши, которые он занимал, стали освобождаться, и появилась возможность их занять. Например, одна лишь компания Adobe потеряла порядка 4,5 млрд рублей (75 млн долларов США) из-за ухода с российского рынка<sup>4</sup>, а таких компаний тысячи в сотнях разных отраслей. Подобные освободившиеся рыночные ниши измеряются десятками миллиардов рублей. Безусловно, часть из них быстро заполняют поставщики из дружественных или нейтральных стран, или свою роль сыграет механизм параллельного импорта, однако часть данных рыночных ниш может отойти существующим или новым российским компаниям.

К примеру, российские производители чипов для банковских или пластиковых карт уже перегружены заказами. Они запускают новые заводы, но спрос пока что гораздо выше их производственных возможностей, и это позволит им кратко нарастить выручку в ближайшее время. Или, допустим, фильм «Чебурашка», который по кассовым сборам побил рекорд и превзошел «Аватар». К 4 февраля 2023 года сборы «Чебурашки» превысили 6 млрд рублей, тогда как «Аватар» в 2009 году собрал лишь 3,5 млрд. Даже с учетом инфляции за все эти годы никто в нашей стране не смог по-

---

<sup>4</sup> См.: Выручка Adobe в этом году сократится на \$75 млн в связи с остановкой продаж в России // it-world.ru, 23.03.2022 (<https://www.it-world.ru/it-news/market/183185.html>).

бить рекорд «Аватара», пока не появился «Чебурашка». Подобные примеры показывают, что те компании, которые смогут быстро перегруппироваться, провести корректный ситуационный анализ и подстроить стратегию и портфель продуктов под новую реальность, могут рассчитывать на весьма существенную отдачу в ближайшем будущем. Диверсификация крупных российских компаний началась гораздо раньше пандемии и нового глобального противостояния.

Например, Ростех еще в 2015 году на основании поручения Президента поставил себе цель к 2025 году нарастить выручку от гражданской продукции до 50 %<sup>5</sup>. Сбер начал строить свою экосистему с 2017 года и к 2030-му планирует нарастить объем дохода от экосистемных нефинансовых проектов до 20–30 %. Но именно 2020 и 2022 годы сделали диверсификацию и адаптацию бизнеса повседневной реальностью для тысяч различных компаний в нашей стране. Адаптировать приходится практически все компоненты бизнес-модели: нужны новые цепочки поставок, новые комплектующие, новые финансовые модели и ценообразование с учетом новых ставок по кредитам и конъюнктуры рынка; необходимо запускать новые продукты и направления бизнеса. Предприимчивость, которой посвящена данная книга, приносит наибольшую пользу в ситуациях, когда требуются изменения или трансформация, а не когда всё и так идет хорошо.

---

<sup>5</sup> См.: Стратегия развития // Ростех (<https://rostec.ru/about/strategy/>).

Чтобы научиться использовать предпринимательский потенциал сотрудников, можно, как обычно, изобретать свой инструментарий или же воспользоваться тем, что уже придумано. Предлагаю ознакомиться с несколькими полезными управленческими концепциями, которые помогут выстроить систему развития подобных инициатив. По сути, вы изучите материал, который позволит вам вести аргументированный и содержательный диалог с руководством. Вы будете вооружены мировым и российским опытом и примерами, а не только личным мнением. Вы лучше поймете, для каких функциональных направлений наиболее актуальна тема развития новых продуктов и почему. Сможете создать корректные ожидания и задать адекватные рамки для своей будущей деятельности. В главе 4 мы как раз обсудим ключевые идеи продуктового подхода, позволяющего повысить шансы на успех новых продуктов.

## **Хаос и неопределенность – новая реальность**

Уверен, вы уже слышали утверждение, что мы живем в VUCA-мире. Это мир, в котором царят нестабильность (Volatility), неопределенность (Uncertainty), сложность (Complexity) и неоднозначность (Ambiguity). Вот только термин VUCA возник еще в восьмидесятих годах XX века, а в 2020 году появилась новая концепция – BANI world. Мир

стал хрупким (Brittle), беспокойным (Anxious), нелинейным (Non-linear) и непостижимым (Incomprehensible). Это касается каждого из нас — наши планы разбиваются о реальность: теперь нам приходится корректировать свои мечты и стремления, принимать десятки сложных решений в личной и профессиональной жизни.

К примеру, в конце 2019 года мы с командой Академии Ростеха хотели организовать бизнес-поездку в Германию и наладить партнерские связи с немецкими промышленными акселераторами, но началась пандемия и перечеркнула наши планы. А сейчас, в 2023 году, подобная идея выглядит абсурдно, и в ближайшие несколько лет подобное партнерство и даже сам официальный визит невозможно себе представить. Уверен, у вас тоже было немало различных целей и планов, которые попросту испарились сначала в 2020-м, а затем и в 2022 году. Ниже мы изучим алгоритм поведения, который позволяет более эффективно преодолевать влияние подобных нестабильных времен. Но вначале давайте разберем нелинейность и неоднозначность на примере кофе и научных исследований.

Думаю, следующее вам знакомо: вы ищете информацию о каком-либо продукте и находите десятки статей о его вреде или пользе, о том, как он лечит или вызывает рак. Данная ситуация возникает не только потому, что создаются миллионы рекламных статей, цель которых — продать какой-то товар или услугу, и у которых нет ничего общего с реальны-

ми фактами. Дело в том, что параллельно рекламе проводятся сотни тысяч научных исследований, которые иногда приводят к весьма противоречивым выводам. Так в области исследований возник *метаанализ* – это когда ученые собирают десятки первичных научных статей и пытаются сделать на их основе обобщающий вывод. Затем над метаанализами начали создавать *зонтичные обзоры*, суммирующие результаты десятков метаанализов. Например, зонтичный обзор, проведенный на основе данных из 201 метаанализа других исследований, показал, что воздействие кофеина связывают с 67 эффектами, благотворно влияющими на здоровье. Кофеин ассоциируется со снижением риска ряда заболеваний, и в целом он больше ассоциируется с положительными эффектами, чем с отрицательными. Хотя исследователи и говорят о том, что требуются дополнительные рандомизированные испытания, способные доказать действительное наличие причинно-следственных связей, а не только ассоциаций (взаимосвязи или корреляций)<sup>6</sup>. В то же самое время другой зонтичный обзор, опирающийся на результаты 1261 статьи, показывает, что кофеин крайне вреден для беременных женщин и может привести к серьезным нежелательным послед-

---

<sup>6</sup> См.: Poole R., Kennedy O. J., Roderick P., Fallowfield J. A., Hayes P. C., Parkes J. Coffee consumption and health: umbrella review of meta-analyses of multiple health outcomes (Free PMC article) // National Library of Medicine, 2017 Nov 22. PMID: 29167102 PMCID: PMC5696634 DOI: 10.1136/bmj.j5024 (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29167102/>).

ствиям<sup>7</sup>.

Дело не в том, что наука недостаточно точна, хотя и ученые порою ошибаются. Дело еще и в том, что наш организм – сложная и нелинейная структура, которая очень по-разному работает в разное время, и наличие взаимосвязи «польза – вред» сильно зависит от контекста. Получается, что даже на вопрос «полезен кофе или нет?» не существует однозначного ответа.

Данный пример показывает, что даже бытовая реальность крайне сумбурна и сложна, не говоря уже о создании новых продуктов или прорывных инноваций в сложном и запутанном мире глобальных рынков и политического противостояния. Для подобной реальности требуются новые эффективные поведенческие модели. Чтобы найти оптимальную стратегию поведения, предлагаю ознакомиться с концепцией «Киневин» (Synefin).

## **Как действовать в условиях хаоса и неопределенности**

Представьте себе управление машиной в любом крупном мегаполисе России: есть знаки дорожного движения, размет-

---

<sup>7</sup> См.: *James J. E. Maternal caffeine consumption and pregnancy outcomes: a narrative review with implications for advice to mothers and mothers-to-be* (Free PMC article) // National Library of Medicine, 2020 Aug 25. PMID: 32843532 PMCID: PMC8165152 DOI: 10.1136/bmjebm-2020-111432 (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32843532/>).

ка, светофоры и пешеходные зебры. Это относительно простая система – просто придерживайся правил, и в большинстве случаев всё будет отлично. Зачастую причиной происшествий становится нарушение ПДД (превышение скорости, переход дороги в неположенном месте, игнорирование светофоров и т. д.) или форс-мажорная ситуация (снегопад, гололедица, сильный туман, водитель потерял сознание и т. п.).

А теперь представьте себе дорожное движение в Индии, в Мумбаи. Возможно, вы наблюдали его вживую или видели в кинофильмах: все едут и идут, куда им заблагорассудится, никто не соблюдает правил; скорее, это хаотическая, или запутанная, система. В таком контексте неважно, какие знаки стоят на обочине или какие правила существуют для пешеходов, – приходится постоянно быть бдительным и принимать решения каждые несколько секунд. Подобный пример демонстрирует следующее утверждение: в разных обстоятельствах требуются разные модели поведения. Именно это и есть основная идея методики «Киневин» (от *валл.* *synefin* – «среда обитания»), которую в 1999 году сотрудник IBM Дейв Сноуден создал для принятия решений, влияющих на управление системой знаний компании. Всего в модели «Киневин» рассматривается пять разных типов систем: простые (*simple*), сложные (*complicated*), запутанные (*complex*), хаотические (*chaotic*) и беспорядочные (*disorder*). Для автомобилиста движение в Москве – простая система, а в Мумбаи – хаотическая или беспорядочная. Не будем подробно разби-

рать типы поведения для всех систем, остановимся лишь на запутанных и хаотических, поскольку выше мы уже определили, что живем в сложном, нелинейном и запутанном мире.

Для запутанных систем подходит следующая последовательность действий: «эксперимент – измерение – ответ» (probe – sense – respond). Это алгоритм научного познания, на нем основан современный продуктовый подход, который я рекомендую для развития новых продуктов и направлений бизнеса. Мы подробно ознакомимся с ключевыми идеями продуктового подхода в главе 4 данной книги.

Теперь приведу еще одну аналогию. Представьте, что вы находитесь в абсолютно темной комнате и вам необходимо найти дверь. Скорее всего, вы будете перемещаться малыми шагами, выставив руки вперед, пока не упретесь в стену, и далее пойдете вдоль нее до тех пор, пока не нащупаете дверь. При этом вы продолжите двигаться медленно и осторожно, чтобы в темноте не налететь на стол или диван. Это и есть оптимальный алгоритм поведения в хаосе: быстрые действия – сбор обратной связи – ответ (act – sense – respond). Получается, совершение быстрых действий или проведение экспериментов – это именно то, что помогает быть эффективным в хаотических и запутанных системах, к которым можно отнести и нашу текущую реальность. Да и само валлийское слово *synefin*, как мы помним, переводится как «среда обитания». Иными словами, для нашей новой мировой «среды обитания», скорее всего, характерны постоянная турбулент-



ность, запутанность или хаос, а потому необходимо научиться адаптироваться и эффективно действовать в таких условиях. Можно сказать, что человечеству требуется эволюция поведенческих моделей, психики и нервной системы. Более подробно о данной методике читайте в статье «Лидерская методика для принятия решений», которую Сноуден написал для *Harvard Business Review* в 2004 году<sup>8</sup>.

## Одна компания – разные контексты

Сам по себе тезис о неопределенности мира не означает, что весь земной шар погрузился в хаос. Люди по-прежнему покупают хлеб, ходят на почту, зарабатывают деньги и уходят в отпуск. Безусловно, мир меняется очень быстро: например, хлеб теперь можно купить онлайн с доставкой через 15 минут, и, возможно, местная пекарня обанкротилась в пандемию, а доставку посылки теперь можно заказать у робота-курьера на сайте «Почты России»<sup>9</sup>. Любой человек и любой бизнес одновременно могут находиться в нескольких контекстах. Банки продолжают зарабатывать деньги на кредитах, повторяя старую бизнес-модель, но параллельно начнут запускать цифровые валюты, новые программы лояльности

---

<sup>8</sup> Snowden D. J., Boone M. E. A Leader's Framework for Decision Making // Harvard Business Review, November 2007 (<https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>).

<sup>9</sup> См.: Доставка роботом-курьером // Почта России (<https://www.pochta.ru/person/robodelivery>).

или внедрять помощников, работающих на алгоритмах искусственного интеллекта. Иными словами, любое направление бизнеса и даже любой продукт могут существовать в разных обстоятельствах.

Например, рынок онлайн-торговли в нашей стране пропитан духом «Дикого запада»: тут вам и десятки приложений и платформ, и безумные скидки, и мошенники, и контрафакт, и приветственные бонусы, и реферальные программы, и экосистемные подписки. А вот рынок косметических услуг только-только добрался до цифровизации, и теперь наконец-то можно записаться на стрижку онлайн, а после сеанса поделиться в чат-боте своими впечатлениями. Получается, нестабильность «размазана» неравномерно, и нельзя весь бизнес отнести к одному типу систем по «Киневин», определив единственно верную модель поведения. Для разных направлений бизнеса нам необходимо создавать и реализовывать специфические стратегии.

## **Бежим или подрываем?**

Самым ярким примером компании мирового масштаба, которая сделала постоянное изобретение новых продуктов частью своей стратегии, является корпорация 3М. На ее счету более 17 000 разных патентов. Например, в 3М изобрели клейкую ленту «скотч» (3M Scotch® – их торговая марка) и стикеры (Post-it). Эта компания – поставщик медицинско-

го оборудования, материалов для транспорта и промышленности, средств для безопасности, охраны и защиты. Одно из стратегических правил 3М звучит следующим образом: «получать 30 % выручки от продуктов, которых не существовало четыре года назад»<sup>10</sup>. В России подобная стратегическая цель зафиксирована в госкорпорации «Росатом». Согласно утвержденной стратегии, к 2030 году выручка от новых продуктов должна превысить 40 % и составить не менее 1,6 трлн рублей<sup>11</sup>.

Что это значит? Это означает, что компании занимаются постоянным развитием внутренних инноваций и создают продукты, которые дополняют портфель, увеличивая выручку, или замещают часть старых продуктов новыми, сохраняя за счет них объем выручки.

Ситуация замещения, особенно когда речь идет о радикальном изменении способа решения проблемы, называется «подрывная инновация» (*disruptive innovation*). Термин «подрывная инновация» впервые использовал Клейтон Кристенсен в своей книге «Дилемма инноватора»<sup>12</sup>. Это такой вид изменений, который способен существенно преобразить

---

<sup>10</sup> См.: Govindarajan V., Srinivas S. The Innovation Mindset in Action: 3M Corporation // Harvard Business Review, August 06, 2013 (<https://hbr.org/2013/08/the-innovation-mindset-in-acti-3>).

<sup>11</sup> См: Миссия. Стратегические цели: Ценности // Официальный сайт «Росатом» (<https://rosatom.ru/about/mission/>).

<sup>12</sup> Кристенсен К. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Пабlishер, 2016.

ландшафты и привычки; это то, что меняет рынки. К примеру, автомобили стали подрывной инновацией для рынка гужевого транспорта, лошадей, конюхов, ветеринаров, кузнецов, изготавливающих и меняющих подковы, поставщиков корма, стремян и даже для людей, вывозящих навоз из города. Количество лошадей радикально сократилось, а значит, и актуальность всех сопутствующих специальностей резко снизилась.

В России подобный тип инноваций (и даже сам термин) стал популярен благодаря Сберу, который с 2016 года начал вводить в работу трехмодальную модель управления: «беги – меняй – прорывай/подрывай» (run – change – disrupt). Изначально данная методика появилась в Gartner в 2014 году и была двухмодальной, то есть в ней было всего два элемента: «бежим» и «меняем». Сбер добавил «подрыв» и даже сделал его частью своей стратегии<sup>13</sup>.

Эта концепция приобрела широкую известность и в государственной службе благодаря курсам РАНХиГС для управленческих кадров (школа губернаторов, школа СДТО и др.).

Внутреннее предпринимательство, которому посвящена данная книга, – это инструмент для развития и адаптации бизнеса, а любой инструмент ограничен своим контекстом максимально эффективного применения. Именно поэтому

---

<sup>13</sup> См.: Сбербанк. Годовой отчет, 2016 год ([https://raex-a.ru/annualreport/sber\\_2016.pdf](https://raex-a.ru/annualreport/sber_2016.pdf)).

вначале мы постараемся определить оптимальные условия для применения данного инструмента, прежде чем познакомимся с ним более детально. Микроскопом сложно забивать гвозди, а молоток не подходит для шитья. Давайте же определим, когда внутреннее предпринимательство работает лучше всего, исходя из разного контекста.

1. **Беги (Run)** – операционная деятельность, своевременное и качественное исполнение обязательств, поставка продуктов или услуг.

2. **Меняй (Change)** – всё, что связано с изменением организации, в том числе проектное управление при внедрении новых продуктов и технологий. Изменения обычно идут эволюционным путем, предполагают инкрементальные инновации и постепенное развитие портфеля основного бизнеса компании.

3. **Прорывай/Подрывай (Disrupt)** – здесь появляются новые бизнес-модели и новые продукты (стартапы), даже если они подрывают текущие бизнес-модели Сбера; проводятся различные трансформации (цифровая, продуктовая, экосистемная). Именно здесь наиболее актуально внутреннее предпринимательство.

Позже, в ходе различных мероприятий и конференций, появилась четвертая модальность – «выживание».

4. **Выживай (Survive)** – требуются совершенно иные инструменты и правила работы. Такой тип поведения стал актуален для многих компаний: вначале после COVID-19, а теперь – после 24 февраля.

Как мы уже выяснили ранее, в одной компании могут одновременно быть задействованы все модальности в зависимости от направлений бизнеса или разных продуктов. Однако не стоит ожидать, что «бегущие» сотрудники сумеют качественно заниматься «прорывом», особенно если это негативно влияет на их *ключевые показатели эффективности* (КПЭ).

Получается, что предприимчивость нужна во второй, третьей и четвертой модальностях – «меняй», «подрывай» и «выживай», – ведь каждая из них подразумевает генерацию и внедрение изменений различного масштаба и характера.

Теперь предлагаю познакомиться еще с одной управленческой концепцией – «зональным управлением», которая очень четко определяет место внутреннего предпринимательства и любых инноваций в жизни крупных компаний. Затем мы сведем данные модели в единую систему.

## Четыре зоны победы

Для того чтобы с учетом неравномерности бизнеса осуществлять своевременные и эффективные действия, также

подойдет зональный принцип управления компанией, который сформировался параллельно с двух- и трехмодальной системами. Джеффри Мур создал концепцию зонального управления и описал ее в своей книге «Зона Победы: управление в эпоху цифровой трансформации»<sup>14</sup>, которая вышла в 2015 году, а на русский язык была переведена лишь в 2020-м. Данная концепция внедрена в компаниях Salesforce и Microsoft. Стоит отметить, что английское название книги не содержит упоминания о цифровой трансформации. В оригинале говорится об эпохе «подрывных инноваций» (age of disruption), что гораздо точнее передает содержание книги и текущую реальность сменяющих друг друга инновационных продуктов и моделей потребления.

Джеффри Мур считает, что любой бизнес можно разделить на четыре зоны: зону основного производства, зону инкубации, зону трансформации и зону продуктивности. Внедрение зонального управления предполагает, что для разных зон бизнеса создаются разные правила, инструменты и даже горизонты оценки результатов.

### ***Зона основного производства***

В данной зоне создаются те продукты и услуги, которые обеспечивают основные доходы компании, до 90 % выруч-

---

<sup>14</sup> Мур Д. Зона Победы: управление в эпоху цифровой трансформации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

ки и 100 % прибыли компании. Фокус данной зоны приходится на бесперебойную и качественную поставку основных продуктов и услуг. Сотрудники, работающие в данной зоне, сконцентрированы на исполнении месячных, квартальных и годовых планов.

Зона основного производства близка к модальности «беги» из модели Сбера.

### *Зона продуктивности*

В данной зоне сконцентрированы все функциональные подразделения и сервисы, которые обеспечивают зону основного производства и попадают в категорию необходимых затрат. Бухгалтерия, закупки, HR-службы, безопасность, юристы, отдел поставок и отдел обслуживания, административно-хозяйственные службы, ИТ-департамент и т. д. Данная зона бизнеса также фокусируется на исполнении тактических планов в горизонте одного года.

Данная зона также близка к модальности «беги», иногда сотрудники данных служб действуют в модальности «меняй».

### *Зона инкубации*

Именно здесь рождаются новые продукты и услуги, ко-



которые в будущем пополняют продуктовый портфель зоны основного производства, а также реализуются инновации, инвестиции и другие стратегические инициативы. В этой зоне сотрудники должны фокусироваться на будущем в перспективе 3–5 лет. Думаю, вы поняли, что именно здесь наиболее уместны внутреннее предпринимательство и проработка новых идей. Мур рекомендует уделять основное внимание таким идеям, которые способны в будущем принести не менее 10 % выручки в зоне основного производства. Данный критерий позволяет сфокусироваться на достаточно масштабных проектах, которые в будущем могут заинтересовать сотрудников зоны основного производства.

Это модальность «подрывай» из концепции Сбера. К примеру, сервисы «Госуслуги», «Личный кабинет налогоплательщика» или приложение «Сбербанк Онлайн» являются подрывными внутренними инновациями, поскольку существенно меняют ряд базовых процессов в тех организациях, которым принадлежат. Запуск «Сбербанка Онлайн» существенно снизил поток офлайн-посетителей и, соответственно, создал возможность для оптимизации количества физических отделений и числа сотрудников, а также существенно повлиял на развитие функции онлайн-переводов. Сейчас большинство потребительских кредитов оформляется в мобильном приложении Сбера, а не в офисах банка.

## *Зона трансформации*

В зоне трансформации проходит масштабирование продуктов и услуг, перешедших из зоны инкубации, и отсюда же они постепенно переводятся в зону основного производства. Сотрудники зоны трансформации фокусируются на динамичном развитии продукта, кратном увеличении клиентской базы с ориентацией на среднесрочную перспективу в 2–3 года. Главная цель – быстрая адаптация к новым масштабам бизнес-модели нового продукта или услуги из зоны инкубации. На данном этапе достигается эффективность производства, отлаживаются поставки продукта, а также другие поддерживающие бизнес-процессы.

Думаю, в этом описании вы узнали модальность «меняй». Сюда можно отнести любую цифровую или продуктовую трансформацию, которую запускают современные корпорации.

Помимо выделения самих зон, Мур привязывает их к разным горизонтам оценки результатов (см. рис. 1.1).

- **Горизонт 1.** Грядущий финансовый год.

Ключевой горизонт зоны основного производства и зоны продуктивности.

- **Горизонт 2.** Два-три года.

Этот горизонт актуален для зон продуктивности и транс-

формации.

- **Горизонт 3.** От трех до пяти лет.

Зоны инкубации и трансформации ориентируются на эту перспективу.

<b>Масштабирование</b> Change Масштабирование проектов из зоны инкубации 2–3 года	<b>Результативность</b> Run Основные направления бизнеса 1 квартал или 1 год
<b>Инкубация</b> Disrupt Эксперименты по созданию новых продуктов и новых бизнес-моделей 3–5 лет	<b>Продуктивность</b> Run Функции, обеспечивающие результативность HR/IT/Маркетинг/Финансы/PR 1 год

**Рисунок 1.1.** Разные зоны управления компанией и трех-модальная система управления

Поскольку вы читаете данную книгу, то, скорее всего, работаете в зонах продуктивности или инкубации – тех функциональных направлениях, которые поддерживают основное производство и должны обеспечивать успех компании на средних и дальних горизонтах планирования.

# Создаем внутри или ищем снаружи?

Поиск новых перспектив для бизнеса возможен не только внутри компании, но и за ее пределами. Сделки слияния и поглощения (mergers and acquisitions), корпоративные венчурные фонды, акселераторы стартапов и открытые инновации позволяют крупным корпорациям во всем мире укреплять свой бизнес за счет предпринимателей, присутствующих на открытом рынке. Можно полностью или частично купить чужую компанию, а можно заказать ей разработку различных продуктов или сделать ее продукты частью собственной экосистемы. По этому пути идут крупные мировые (Google, H&P, IBM, Microsoft, Salesforce, Amazon) и российские (Ростех, Сбер, Росатом, «Яндекс», АФК «Система», «Северсталь», «КамАЗ», X5 Group) корпорации, а также сотни других зарубежных и отечественных предприятий. В одном лишь 2022 году в России было совершено 517 слияний и поглощений на общую сумму порядка 42,9 млрд долларов США<sup>15</sup>. Однако помимо преимуществ работа на открытом рынке имеет и ряд недостатков. Чаще всего целиком или частично приобретается зрелая или растущая, обладающая достаточно серьезной выручкой и большим штатом ком-

---

<sup>15</sup> См.: Мордовина М. Аналитики оценили стоимость проданных иностранцами российских активов. Какие сделки стали самыми крупными в 2022 году // РБК, 15 февраля 2023 (<https://www.rbc.ru/finances/15/02/2023/63eca9869a79477016f25667>).

пания, доли которой могут быть распределены между другими инвесторами. К примеру, Ростех в 2021 году объявил о создании фонда для инвестиций в проекты онлайн-обучения и цифровизации рекрутинга объемом в 4 млрд рублей<sup>16</sup>. Сбер с 2018 года проводит акселерационную программу «Сбер 500» и уже вложил более 200 млн рублей в различные стартапы, которые привлекли более 2,5 млрд рублей инвестиций от внешних партнеров<sup>17</sup>. Компания Mail.ru Group в 2016 году купила Delivery club, которому исполнилось семь лет, у немецких акционеров примерно за 100 млн долларов<sup>18</sup>.

В последние годы всё больше стартапов с российскими корнями становятся «единорогами» – компаниями, капитализация которых до выхода на биржу превышает 1 млрд долларов США. К примеру, стартап Trading View, продав в 2021 году примерно 10 % своих акций, привлек инвестиции в размере 298 млн долларов США, а значит, его общая стоимость оценивается более чем в 3 млрд долларов<sup>19</sup>. Приведенные примеры показывают: усиление бизнеса за счет по-

---

<sup>16</sup> См.: Пардаева К. «Ростех» создаст фонд для инвестиций в EdTech и HR-Tech // RB.RU, 28 июля 2021 (<https://rb.ru/news/rostec-edtech/>).

<sup>17</sup> См.: SBER 500 (<https://sberbank-500.ru/about>).

<sup>18</sup> См.: Голицына А. Mail.Ru Group купила Delivery Club за \$100 млн // Ведомости, 03.11.2016 (<https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/11/03/663520-mailru-delivery-club>).

<sup>19</sup> См.: Таиров Р. Созданную выходцами из Ростова-на-Дону платформу для трейдинга оценили в \$3 млрд // Forbes, 14 октября 2021 (<https://www.forbes.ru/tekhnologii/442891-sozdannuu-vyhodcami-iz-rostova-na-donu-platformu-dla-trejdinga-ocenili-v-3-mlrd>).

купки других компаний – это эффективная, но крайне капиталоемкая деятельность. Главная тема моей книги, а также область, в которой я являюсь экспертом в последние годы, – развитие внутреннего предпринимательства, то есть попытки «выращивать» различные инициативы внутри компании, а не за ее пределами. Далее я не буду детально рассматривать алгоритм работы с внешними стартапами или открытыми инновациями, но замечу: однозначного ответа на вопрос, что лучше – развитие внутренних инициатив или работа с открытым рынком, – не существует. Обычно крупные корпорации совмещают оба подхода, как развивая внутренние инициативы, так и покупая доли в успешных растущих компаниях.

Если вы планируете запустить собственный конкурс идей, инкубатор или акселератор, крайне рекомендую заранее определиться, с каким контуром вы собираетесь работать – внешним или внутренним. Не думаю, что в одной программе удастся без вреда для участников объединить проекты внешних предпринимателей и идеи ваших сотрудников.

### *Где внутреннее предпринимательство эффективно?*

Безусловно, внутреннее предпринимательство наиболее актуально в зоне инкубации. Именно здесь появляются идеи новых продуктов или новых направлений бизнеса, которые

при подтверждении основных гипотез переходят для масштабирования в зону трансформации. Как правило, в большинстве крупных российских компаний зона инкубации отсутствует или представлена в очень усеченном формате.

Следующей по актуальности для внутреннего предпринимательства является зона трансформации, в которой новые продукты «набирают обороты». Сотрудники данной зоны могут испытывать дефицит идей для новых продуктов, которые им необходимо тиражировать в ближайшей перспективе. Это значит, что такие сотрудники способны стать отличными заказчиками программы развития внутреннего предпринимательства. Чаще всего реализация подобных программ происходит в зоне продуктивности – корпоративных университетах, HR-департаментах, а также департаментах, занимающихся инвестициями или разработкой стратегии. Департамент инновационного развития уместно отнести к зоне инкубации. На базе корпоративного университета можно организовать программу развития внутреннего предпринимательства в интересах инвестиционного или инновационного департаментов. Добавлю, что Джеффри Мур предлагает установить в зоне инкубации фильтр для идей – и заниматься только теми продуктами и направлениями бизнеса, которые в будущем способны приносить не менее 10 % от общего объема выручки компании.

К примеру, в Ростехе бизнес-акселератором руководит Дмитрий Юрьевич Леликов, заместитель генерального ди-

ректора, курирующий в том числе инвестиционную программу – зону трансформации. А сами программы мы проводим на базе корпоративного университета Академия Ростеха, который можно отнести к зоне продуктивности. В «Векторе» и бизнес-акселераторе Ростеха переход проекта из зоны инкубации в зону трансформации означает, что продуктовая команда за счет создания и тестирования вместе с потребителями минимально жизнеспособной версии продукта (MVP, Minimum Viable Product) подтвердила ту или иную бизнес-возможность. Такой продукт может сразу попасть в зону основного производства или зону трансформации – пойти в серийное производство или получить утверждение в качестве проекта инвестиционной программы. Но есть и другой исход, когда в процессе реализации проекта становится понятно, что реально достижимый объем рынка слишком мал и серийный выпуск не приведет к окупаемости проекта или большой прибыли. Иными словами, сам продукт создан и работает, пользователи подтвердили ценность данного решения, но его реальный инвестиционный потенциал невелик, а значит, и вкладывать средства в данный проект не имеет смысла.

Замечу, что руководители зоны основного производства болезненно воспринимают, когда их сотрудников отвлекают от работы. Всё потому, что эта зона нацелена на извлечение прибыли в квартальном и годовом горизонтах, особенно если акции компании торгуются на бирже или вся система мо-



тивации завязана на квартальные и годовые результаты. Руководители зоны основного производства с меньшей вероятностью станут заказчиками программ по развитию внутреннего предпринимательства. В данной зоне можно запускать программы по поиску и поддержке инициатив сотрудников, но у таких программ свой контекст. Рассмотрим его чуть подробнее.

### ***Рационализаторство – инновации в зоне основного производства***

Когда в зоне основного производства запускается программа по поиску идей, улучшающих эффективность операционных процессов, то в российской практике это называется рационализаторством, а в японской концепции бережливого производства – «кайдзен». Как правило, идеи по улучшению носят локальный характер и не подразумевают запуск новых продуктов или новых направлений бизнеса. Они касаются, скорее, рабочего места или задач конкретных специалистов. Многие крупные компании в качестве поощрения рационализаторской активности и подобных улучшений выплачивают премии, которые рассчитываются исходя из потенциальных экономических эффектов. Подобные практики распространены во многих корпорациях: Ростехе, Сбере, РЖД, «Северстали», НЛМК и других. В Сбере, например, работает «Биржа идей». В 2010 году совокупная потенциаль-

ная экономия от внедрения рационализаторских предложений сотрудников оценивалась в 3 млрд рублей. К примеру, одна из инициатив по сокращению числа нотариально заверяемых приложений Устава потенциально принесла Сберу 32 млн рублей, а ее автор получил премию в 420 000 рублей<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> См.: Бараулина А. Сотрудники Сбербанка придумали, как сэкономить 3 млрд рублей // Банки. ру, 30.03.2010 (<https://www.banki.ru/news/bankpress/?id=1842637>).

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.