

## Инновационное развитие внешнеторговой компании, основанное на лидерстве

*Наталья Владимировна ВИТТЕНБЕК,*  
кандидат психологических наук, Всероссийская академия внешней  
торговли (119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6а),  
кафедра менеджмента и маркетинга – доцент,  
SPIN 6906-7536, e-mail: vitte@mail.ru

УДК 339.542  
ББК 65.428  
В-544

### Аннотация

В статье обосновывается необходимость создания новых практик управления внешне-торговой компанией, ориентированных на непрерывное инновационное развитие. Ключевые компоненты предлагаемой концепции инновационного развития внешнеторговой компании подчеркивают необходимость развития новых компетенций в сфере управления и лидерства - портфельное управление, управление инновационными проектами, развитие корпоративных бизнес-инкубаторов, создание системы инновационного партнерства. В качестве основных подходов, обеспечивающих инновационное развитие внешнеторговой компании, выделяются: интегральный подход, технологии открытых инноваций, создание «центра инноваций».

**Ключевые слова:** инновационное лидерство, организационные механизмы инновационного развития, центры инноваций, модель открытых инноваций, инновационные сети.

## Innovative leadership development of an international trade company

*Natalya Vladimirovna VITTENBECK,*  
Candidate of Psychological Sciences, Russian Foreign Trade Academy, (6A Vorob'evskoe shosse,  
119285, Moscow), Department of management and marketing - Associate Professor,  
SPIN 6906-7536, e-mail: vitte@mail.ru

### Abstract

The article is devoted to the relevance of new management practices for an international trade company focused on continuous innovative development. The key components of the proposed concept of international trade company's innovative development emphasize the importance of developing new competencies in the field of management and leadership - portfolio management, innovation project management, setting up corporate business incubators, creation of innovation partnerships. The key instruments facilitating innovative development of the international trade company are the integral approach, open innovation technologies and "innovation centers".

**Keywords:** innovative leadership, organizational mechanisms of innovative development, innovation centers, open innovation model, innovation networks.



Потребность в принципиально новых подходах к лидерству стала необходимой с наступлением эры глобализации и переходом в инновационную экономику. Основные тенденции социально-экономического развития, которые влияют на успешность компании, и, следовательно, на трансформацию организационных структур и систем управления, можно свести к четырем мегатрендам: разнообразие рынков, разнообразие клиентов, разнообразие идей, разнообразие талантов<sup>1</sup>. Разнообразие рынков связано со смещением спроса в сторону развивающихся рынков с их растущим средним классом, разнообразие клиентов – с изменением демографии и моделей потребительского поведения, разнообразие талантов связано с повышением мобильности и глобализацией рынка труда.

Международные рынки находятся в состоянии непрерывных изменений, частота возникновения новых возможностей и угроз, скорость их проникновения на рынки продолжает возрастать, что приводит к изменению структуры отраслей. При этом доля инновационных компаний во многих секторах по данным McKinsey & Company составляет 10-20% и будет непрерывно возрастать<sup>2</sup>.

Новые технологии, такие как: дешевые аналоговые датчики, блокчейн, 3D-печать, нейромаркетинг, искусственный интеллект, робототехника, нанотехнологии и большие данные, – разрушают традиционные цепочки создания стоимости, характер потребления и конкуренции. Внедрение даже одной из этих новых технологий фундаментальным образом меняет способы организации и работы компании, их подрывной потенциал к изменениям огромен<sup>3</sup>.

Данные изменения бизнес-среды можно назвать экспоненциальными, а изменение контекста бизнеса требует изменения моделей лидерства и управления. Но как только мы начинаем говорить о разнообразии лидерства, то скатываемся в ловушку стереотипных подходов, разработанных в условиях иерархических организаций и относительной стабильности внешней среды.

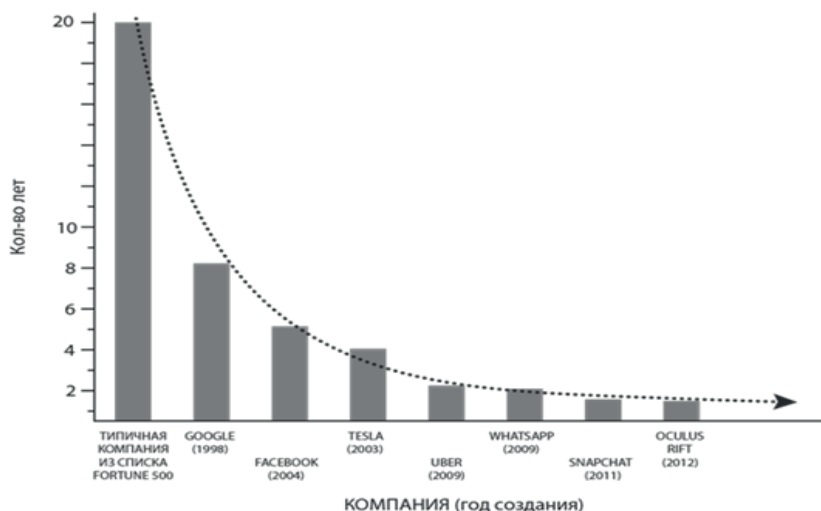
Р. Макграт в книге «Конец конкурентного преимущества» пишет о том, что лидерам нужно научиться использовать непродолжительное (мгновенное) преимущество, а потом оперативно выходить из сферы его действия. Данный подход она сравнивает с серфингом – движением от одного гребня волны к другому, когда задача лидера заключается в том, чтобы захватить стратегическую инициативу, используя для этого новые волны и меняя конфигурацию своих преимуществ<sup>4</sup>. Но такое балансирование на гребне волны под силу лишь инновационным компаниям, которые создали новые системы лидерства и развили компетенции, связанные с управлением инновационным развитием. Среди компаний, которые сумели использовать данный подход, можно назвать Atmos Energy, Yahoo! Japan, Cognizant Technology Solution, Tsingtao Brewery, Fujifilm, Infosys, Krka.



Рисунок 1

**Достижение рыночной капитализации в 1 млрд долларов инновационными стартапами по сравнению с компаниями из списка Fortune 500**

**Достижение рыночной капитализации 1 млрд долларов**



**Источник:** Исмаил С., Мелоун М, Геест Ю. Взрывной рост: Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). – М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 4

Например, компания Fuji FilmPhoto после серьезного кризиса, связанного с падением рынка фотопленки, сумела вложить немалые инвестиции в развитие цифровых технологий, тогда как лидер рынка – Kodak вернулся к своей традиционной бизнес-модели. При этом Fuji FilmPhoto использовала возможности вне фотобизнеса и создала новейшие технологии, среди них гибридные электронные системы. В ходе более поздних диверсификаций компания освоила сферы биотехнологий и офисной документации. Несмотря на смену ключевых лидеров, компания продолжила свое стремительное инновационное развитие, сумела изъять ресурсы из фотобизнеса для того, чтобы утвердиться в новых областях, таких как инновационное медицинское диагностическое оборудование<sup>5</sup>.

Подходы к построению современных систем лидерства и управления должны базироваться на принципиально иных методологических основаниях, сформулированных в русле постнеклассицизма и синергетики, а также закономерностях, которые сегодня определяют развитие социально-экономических систем. К ним относят – сверхсложность, неустойчивость, стохастичность, способность к самоорганизации. При этом конкурентоспособность экономических систем связана с

их «способностью к реализации инновационного потенциала на основе перехода к непрерывному инновационному развитию»<sup>6</sup>.

В международном стандарте Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) и Статистического бюро Европейских сообществ (Eurostat) – «Руководство Осло 2018» дается следующее определение бизнес-инновации – это «...новый или усовершенствованный продукт или бизнес-процесс (или их комбинация), который значительно отличается от предыдущих и который был представлен на рынке или введен в эксплуатацию фирмой»<sup>7</sup>.

В отчете Центра по развитию инноваций McKinsey под инновацией понимается «новый или улучшенный результат интеллектуальной деятельности, разработанный и внедренный в виде продукта (товара или услуги), процесса (технологии) или метода (бизнес-модели), обеспечивающий качественный рост эффективности и создающий дополнительную ценность (прибыль, лидерство, качественное превосходство) по сравнению с существующими решениями и востребованный рынком»<sup>8</sup>.

Ключевые компоненты предлагаемой концепции инноваций подчеркивают роль знаний и интеллектуального капитала, как основы инноваций, новизну и полезность, а также создание или сохранение ценности как предполагаемой цели инноваций. Требование к реализации также отличает инновацию от других концепций, таких как изобретение, поскольку инновация должна быть реализована, т. е. внедрена или доступна для использования пользователями. В определении Центра инноваций McKinsey подчеркивается, что инновации – это новый способ использования знаний, нематериальных и материальных активов с целью создания большей стоимости<sup>9</sup>.

Реализация инновационного потенциала внешнеторговой компании в значительной степени обусловлена способностью к технологическим, маркетинговым и организационно-управленческим инновациям. В таблице 1 представлена статистика, отражающая основные показатели инновационной деятельности российских компаний.

Таблица 1

### Основные показатели инновационной деятельности российских компаний

Удельный вес организаций, осуществляющих	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Инновации, Всего (в %)	9,5	10,4	10,3	10,1	9,9	9,3	8,4	8,5
По типам:								
Технологические инновации (%)	7,9	8,9	9,1	8,9	8,8	8,3	7,3	7,5
Маркетинговые инновации (%)	2,2	2,3	1,9	1,9	1,7	1,8	1,4	1,4



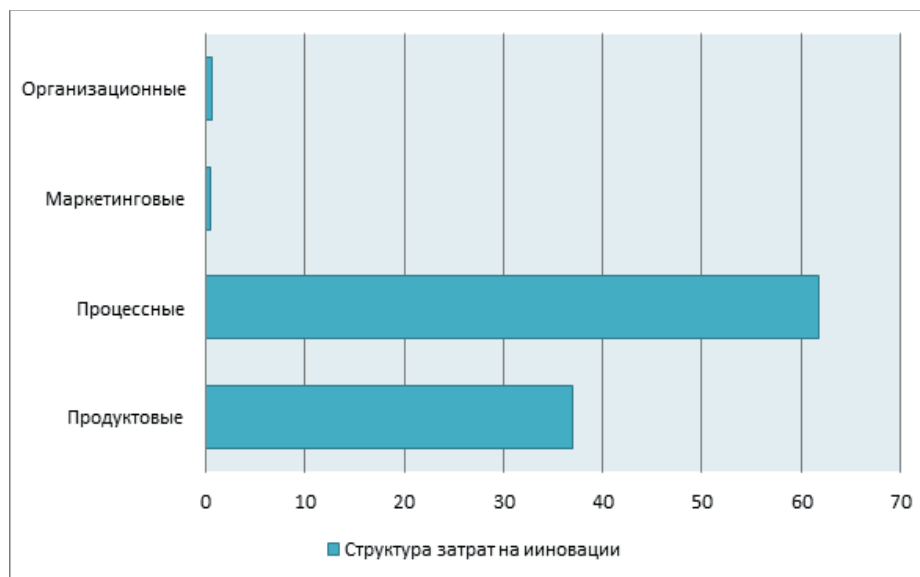
Удельный вес организаций, осуществляющих	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Организационные инновации (%)	3,2	3,3	3,0	2,9	2,8	2,7	2,4	2,3

**Источник:** Данные Федеральной службы государственной статистики URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#) (Дата обращения 01.08.2019)

Российские компании значительно отстают от международных компаний по показателям инновационной активности, причем в структуре затрат 98,8% приходится на технологические инновации. Основным типом инновационной активности для российских компаний в 2017 г. являются продуктовые (37%) и процессные инновации (61,8%), направленные на оптимизацию производственных издержек, тогда как на маркетинговые (0,5%) и организационные инновации (0,7) приходится всего лишь 1,2% (см. рисунок 2).

Рисунок 2

### Структура затрат на инновации по типам инноваций в российских компаниях в 2017г, %

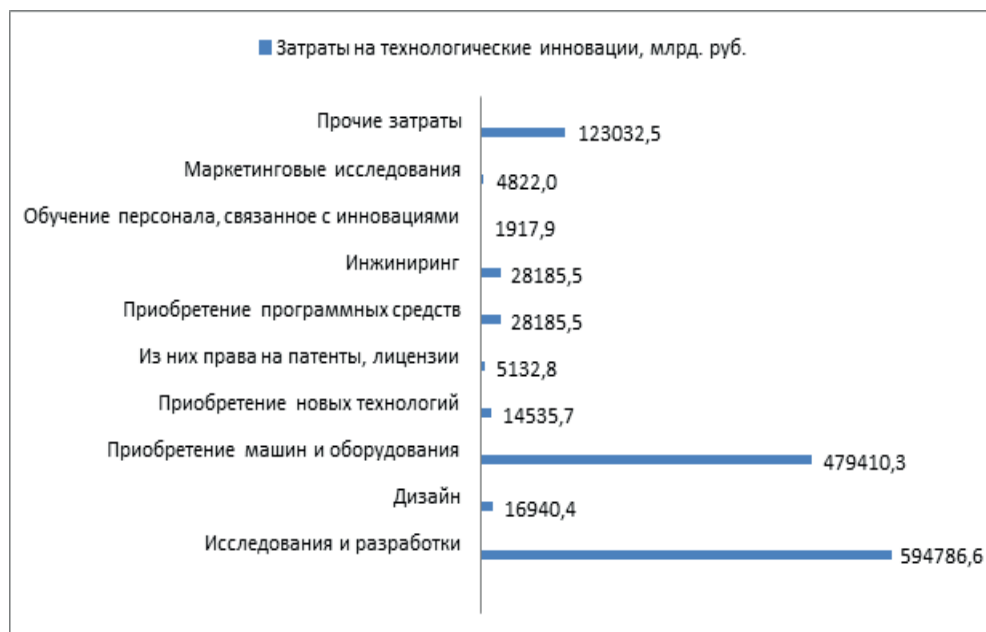


**Источник:** Индикаторы инновационной деятельности 2018. Статистический сборник /Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др. НИУ «Высшая школа экономики». –М.: НИУ ВШЭ, 2018. С.73-76

Следует также отметить, что структура затрат в области технологических инноваций серьезно изменилась, если в 2010 г. российские компании предпочитали инвестировать в приобретение машин и оборудования<sup>10</sup>, то к 2017 г. приоритеты изменились в пользу исследований и разработок инновационных продуктов, услуг и методов их производства (см. рисунок 3).

Рисунок 3

**Затраты на технологические инновации по видам инновационной деятельности в российских компаниях в 2017 г., млрд руб.**



**Источник:** Данные Федеральной службы государственной статистики URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#) (Дата обращения 01.08.2019)

С одной стороны, высокий уровень технологических инноваций повышает экспортный потенциал российских компаний, является маркером высокого уровня развития человеческого и интеллектуального капитала. С другой стороны, перекокс в сторону продуктовых и процессных инноваций заставляет компании инвестировать в разработку новых продуктов, а не в создание инновационных бизнес-моделей. В своем исследовании О. Гассман, К. Франкенбергер и М. Шик убедительно показали, что в современных условиях уже нельзя ограничиться только инновационным продуктом или процессом<sup>11</sup>.



Проведенное CB Insights исследование показало, что 84,9% руководителей международных компаний считают, что инновации играют существенную роль в развитии бизнеса, причем 45% уверены, что их бизнес подвержен существенному риску, связанному с прорывными инновациями в отрасли. Согласно опросу CB Insights, международные компании в среднем инвестируют 78% своего инновационного бюджета в улучшение существующего продукта, тогда как компании новаторы в большей степени сосредотачиваются на инновациях в существующих или создании новых бизнес-моделей<sup>12</sup>. Ярким примером является появление компании Alibaba, создавшей инновационную бизнес-модель в сфере электронной B2B коммерции.

Если ранее компании фокусировались на одном типе инноваций, то в современных условиях необходим комплексный подход, направленный на инновации в продуктах, процессах, методах управления и бизнес-моделях.

Исследователи в области организационного развития выделяют три уровня инноваций: эволюционные, значимые, революционные, – в соответствии с концепцией «созидательного разрушения» Й. Шумпетера. Введенное им понятие «созидательное разрушение» используется для исследования факторов долгосрочного экономического роста, и описания того, как инновации разрушают существующую экономическую деятельность фирм и создают новые способы производства товаров и услуг или совершенно новые отрасли. При этом инновации оцениваются по четырем параметрам: степень новизны, эффект от внедрения, затраты, уровень неопределенности (величина риска) в процессе разработки и реализации<sup>13</sup>.

Эволюционные инновации связаны с локальной модернизацией, не оказывают существенного влияния на рынок и не обладают высокой степенью новизны в глазах потребителя. Значимые инновации связаны с предложением принципиально нового товара или услуги, которые радикально меняют рынок в рамках отдельно взятой отрасли, воспринимаются потребителем как нечто новое, но при этом резко увеличиваются затраты и риск неудачи. Инновации высшего уровня обозначаются как революционные (трансформационные), в наибольшей степени отвечают концепции Й. Шумпетера о долгосрочных факторах социально-экономического развития, предлагают нечто принципиально новое, кардинально меняющее уклад во многих сферах жизнедеятельности, при этом требуют огромных затрат и связаны с максимальным риском<sup>14</sup>.

Согласно опросу Центра по развитию инноваций McKinsey высокоэффективные международные компании тратят гораздо больше ресурсов на внедрение радикальных и прорывных инноваций, так доля в общих затратах на исследования и разработки, направленные на прорывные (28%) и революционные (38%) инновации, у высокоэффективных новаторов составляет 66% и только 34% инновационного бюджета тратится на постепенные инновации, тогда как низкоэффективные новаторы сосредоточены в основном на сохранении текущего положения на рынке и вкладывают в основном в улучшение существующих продуктов (67%)<sup>15</sup>.

Рисунок 4

### Распределение ресурсов портфеля по типам инноваций у высокоэффективных и низкоэффективных новаторов



\*Доля в общих затратах на исследования и разработки, %

**Источник:** Инновации в России неисчерпаемый источник роста // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. Июль 2018. Р. 84

Если инновации выходят далеко за пределы основного бизнеса и внешнеторговая компания ориентирована на радикальные изменения, используются такие инструменты инновационного развития, как: инкубатор, корпоративный венчурный фонд, сделки M&A – покупка инноваций на рынке. Бизнес-инкубаторы создаются для ускоренного тестирования инновационных бизнес-моделей, они требуют выделения средств из основного бизнеса и создания отдельной структуры. Создание корпоративных венчурных фондов и сделки M&A направлены на радикальные инновации, требуют значительных инвестиций, отличаются по скорости преобразований. Google Ventures инвестирует в высокорисковые и прорывные технологии, например, искусственный интеллект и интерпретацию генома человека, это требует значительных инвестиций и фокуса на долгосрочном развитии. Покупка Сбербанком стартапа VisionLabs позволила быстро интегрировать новую технологию распознавания лиц в целый ряд банковских продуктов и сервисов.

Система лидерства внешнеторговой компании должна быть в большей степени сосредоточена на разработке методов и практик управления, обеспечивающих появление радикальных и прорывных инноваций, т.к. они связаны с наибольшим влиянием стратегических, организационных и социально-психологических факторов инновационной деятельности, таких как ментальные модели корпораций, «прохождение точек стопора», преодоление «культурных тупиков»<sup>16</sup>.





Глобальное исследование, проведенное консалтинговой компанией McKinsey, в котором приняли участие 600 руководителей, менеджеров и специалистов международных компаний, показало, что качество лидерства можно использовать как индикатор эффективности инноваций. Участники исследования, которые определили свои компании как более инновационные по сравнению с другими в своей отрасли, оценили лидерские способности руководителей как «сильные» и «очень сильные», тогда как респонденты, оценившие инновационные способности своих организаций ниже среднего уровня, поставили низкие оценки развитию лидерства – от «существенно более слабых» к «плохим». В результате проведенного исследования были выделены два ключевых фактора, усиливающих инновационность компании, – наличие сильных лидеров, поддерживающих инновации, и топ-менеджеров, уделяющих значительную часть времени управлению и развитию инноваций. Также были выделены факторы-ингибиторы, препятствующие развитию инноваций, – неготовность лидеров воспринимать новые идеи и идти на риск, наличие корпоративной культуры, ориентированной на достижение только краткосрочных показателей, с присущим ей страхом совершить ошибку<sup>17</sup>. Следовательно, переход к непрерывному инновационному развитию внешнеторговой компании основан не только на организационно-управленческих инновациях и улучшении текущих процессов. Преодоление разрыва между устремлениями лидеров и реализацией инновационных усилий (англ. – «innovation gap») требует значительных культурных и поведенческих изменений в компании.

Наиболее интересным является вопрос, какие организационные механизмы необходимо создать, чтобы они могли задействовать лидерские навыки руководителей и сотрудников для стимулирования инновационного развития внешнеторговой компании. Результаты глобальных исследований консалтинговой компании McKinsey указывают на то, что для повышения эффективности инноваций высшее руководство должно: 1) интегрировать инновации в корпоративную стратегию и культуру, 2) выступить ролевой моделью инновационно-ориентированного поведения, 3) создавать и поощрять «сети новаторов», 4) стимулировать инновационное поведение сотрудников 5) обеспечить готовность персонала к экспериментам, чтобы учесть возможную неудачу и ее обучающий опыт, 6) создавать положительный опыт в реализации инноваций для как можно большего количества сотрудников, 7) развивать культуру, основанную на доверии, которая способствует созданию системы непрерывных инноваций<sup>18</sup>.

Недавний анализ Claude Legrand и Dr. David S. Weiss показал, что лидеры могут преодолеть разрыв в инновациях (англ. – «innovation gap»), работая одновременно над четырьмя основными организационными инструментами: инновационное лидерство, культура инноваций, организационные практики, поддерживающие инновации, инновационный план<sup>19</sup>. Данное исследование указывает на то, какие элементы системы лидерства претерпевают наибольшие изменения в инновационных компаниях.

Следует отметить, что очень часто внешнеторговые компании сталкиваются с проблемой, в какую сферу деятельности следует инвестировать, чтобы стимулировать инновации. Инновационное лидерство связано с необходимостью интеграции инноваций в процесс стратегического планирования фирмы, это является ключевым элементом стратегии компании, ориентированной на рост. При этом сотрудники должны понимать тип инноваций (новые разработки или масштабирование существующих инициатив), при отсутствии такого направления, сотрудники будут просто улучшать знакомые идеи. Фокус лидеров на определение стратегий и типов инноваций, на которых нужно сосредоточить внимание, введение вопросов, связанных с инновациями, в постоянную повестку совещаний высшего руководства, подбор сотрудников для реализации таких проектов, поиск способов коммерциализации инновационных идей являются важными инструментами инновационного лидерства.

Необходимо обеспечить сбалансированный портфель инноваций и определить целевые показатели эффективности, например, в компании 3 «М» в общем объеме годовой выручки 35% должны приходиться на выручку от реализации инновационных продуктов за последние четыре года, Nokia устанавливает целевой показатель, связанный со сроками вывода новых продуктов на рынок, в компании Procter & Gamble – 50% инновационных идей должны поступать из внешних источников. Сбалансированность инновационного портфеля является важным качеством, так как позволяет выбирать инновационные бизнес-концепции, поддерживающие сильные стороны компании и создавать на их основе новые платформы роста бизнеса на основе значимых и прорывных инноваций<sup>20</sup>.

Согласно исследованию CB Insights, у эффективных компаний новаторов, действующих на международном рынке, культура инноваций существует во всех функциях бизнеса, включая отдел персонала, финансы, продажи, продуктовый маркетинг, в пять раз чаще, чем у конкурентов, не столь успешных в разработке и внедрении инноваций<sup>21</sup>.

Развитие систем лидерства во внешнеторговых организациях должно опираться на механизмы, которые работают в сложных адаптивных системах, способных к спонтанному структурированию и реконфигурации, созданию структур управления с высокой степенью инновационности и вариативности. Данный вывод подтверждается в исследованиях Ф. Коттера, Д. Коннера, Ю. Апелло, М. Капоцци. В качестве таких механизмов авторами выделяются «ускорители перемен», создание «проворной организации», внедрение гибких методологий управления (англ. – Agile), развитие инновационной культуры и лидеров нового типа, развитие инновационных сетей.

Формирование инновационных сетей ускоряет инновационное развитие внешнеторговой компании. Инновационная сеть формирует синергетический эффект взаимного влияния идей, а сети специалистов позволяют людям с разными знаниями и методами решения проблем создавать целые циклы инноваций. Компания



Даймлер в последние годы активно развивает инновационную сеть, состоящую из междисциплинарных команд (такие команды называют – «рой»), которые собираются для выполнения определенного проекта, а затем распускаются. Основная идея состоит в том, чтобы применить экспериментальные подходы в работе с электромобилями и автономным вождением.

В исследовании Дж. Барша, Дж. Дэвидсона, М. Капоцци выделены следующие этапы разработки инновационной сети: 1) найти и соединить сотрудников с различным подходом к инновациям (генераторы идей, исследователи, эксперты, производители), 2) определить роль сети в реализации стратегических задач, задать границы и инициировать, 3) управлять и содействовать развитию сети, задать критерии эффективности на основе индивидуальной и групповой успешности, 4) определить спонсорство и лидерство сети<sup>22</sup>.

Использование данного механизма инновационного развития не требует внедрения масштабных программ преобразований в компании и развивает ее способность организовывать совместную творческую работу вне основной структуры. Анализ ключевых характеристик сетей (частота сотрудничества, степень межфункционального взаимодействия) позволяет эффективно стимулировать и моделировать инновационное поведение сотрудников и групп. В результате возникают такие качества системы лидерства и управления внешнеторговой компании, как изменчивость и избыточность. Изменчивость проявляется как способность инновационной компании быстро, фактически мгновенно, перестраивать структуру и модель управления в зависимости от стоящих вызовов, избыточность проявляется в большом многообразии инновационных решений.

Проведенный анализ показывает, что можно выделить три основных подхода к обеспечению инновационного развития внешнеторговых компаний:

1) Интегральный подход – «инновации от всех». Например, международная компания 3 «М» стремится обеспечить широкий доступ всех сотрудников, работающих в подразделении исследований и разработок (R&D), к технологиям и знаниям компании. Инновационный процесс в компании выглядит как постоянная комбинация различных технологий, что позволяет создавать новые продукты. Высокотехнологичная компания Google создает возможность выбора не только проекта, но и команды, что создает дополнительные источники мотивации инновационного поведения сотрудников. Компания Rite-Solutions, занимающаяся разработкой ПО, создала внутреннюю «биржу», где котируются десятки детально описанных инновационных идей. Каждый сотрудник получает 10 тыс. долл. игровых денег для инвестиций и может самостоятельно принимает решение, куда их вложить. Если коммерческая идея превращается в новый продукт, игровые деньги обмениваются на реальные. Инновационные компании, используя интегральный подход, последовательно и постоянно вовлекают в инновационный процесс всю компанию в целом, обеспечивая ее непрерывное инновационное развитие.

2) Технологии «открытых инноваций». Когда компании сложно вырастить внутреннюю экспертизу, она стремится стать открытой к внешнему рынку инноваций. Например, компания Procter & Gamble привлекает к разработке инноваций профессиональные сообщества ученых. Также этой цели может служить найм команды особого назначения, партнерство с внешними бизнес-инкубаторами и акселераторами, хакерспейсами. Например, в работе над «Android» компания Google приняла решение не нанимать разработчиков, а просто сделать платформу открытой, что позволило любому программисту создавать собственные приложения. В результате сегодня платформой Android пользуется более чем миллиард человек.

3) Создание «Центра инноваций» (англ. – Separate Innovation). При таком подходе инновационная компания экспериментирует с внешним и внутренним рынком инноваций. Выделение «зоны инноваций» позволяет экспериментировать, искать точки инновационного развития внешнеторговой компании. В качестве управленческих практик, поддерживающих инновации, здесь используются скаутинг технологий, хакатоны, внутренние инкубаторы и бизнес-акселераторы. В результате создается воронка R&D, куда помещаются «внутренние инноваторы». Данный подход инновационная компания рассматривает как обучающий эксперимент, создающий значительную полезную стоимость.

Например, использование хакатонов позволяет временно использовать элементы сетевой модели управления, направленной на разработку инновационных идей. Высокотехнологичная компания Microsoft намеренно создает культуру мышления роста и в этом контексте переосмысляет свой подход к инновационному развитию. Ежегодный хакатон Microsoft дает сотрудникам возможность выйти за пределы своей повседневной работы и развить лидерские навыки, такие как межфункциональное сотрудничество и защита инновационных идей. Другие сотрудники, которые разделяют этот интерес, могут подать заявку в инновационную команду, чтобы разработать бизнес-план, создать прототип и представить его в масштабах всей компании. Например, сотрудники инновационной команды Microsoft создали средства обучения для «OneNote» (которая помогает людям улучшить навыки чтения и письма) и теперь следят за расширением рынка продукта. Также компания внедряет практику проектов высокого риска, которая позволяет быстро обучаться путем проб и ошибок, ярким примером здесь является проект «Microsoft HoloLens» с использованием очков дополненной реальности<sup>23</sup>.

Внутреннее предпринимательство и корпоративные акселераторы – одна из многообещающих технологий инновационного лидерства, она подходит внешнеторговым компаниям, которые работают на рынках, которым в обозримом будущем предстоит глубокая трансформация. Развитие внутреннего предпринимательства позволит найти новые ниши рядом с основным бизнесом и помогут компании переориентироваться на них в условиях быстрых изменений.



В инновационных внешнеторговых компаниях лидерство теряет свои статусные атрибуты, команды смешаны и работают параллельно. Лидерство становится распределенным, принадлежащим всем участникам инновационного проекта. Можно выделить основные фокусы управления для инновационной компании: плоские, горизонтальные модели организации совместной деятельности и сетевые системы управления, наличие ролевой модели инновационного поведения сотрудника и команды, формирование инновационных команд на основе «T-share» навыков (мультипрофессионального опыта), внедрение практик раннего выявления талантов, погружение лидеров инноваций в новый контекст, обучение их технологиям прорывного мышления, организация работы кросс-функциональных команд и запуск «центра инноваций», создание условий для масштабирования инноваций через вовлечение сотрудников в поиск прорывных решений, внутреннее предпринимательство, развитие корпоративных инкубаторов и акселераторов.

**ПРИМЕЧАНИЯ:**

<sup>1</sup> Bourke J., Dillon B. The six signature traits of inclusive leadership, April 14, 2016. [Электронный ресурс] URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html> (Дата обращения 09.01.2019)

<sup>2</sup> Инновации в России неисчерпаемый источник роста // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. Июль 2018. 112 p. URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&\\*=%2FIdOFshI1aLayGERhnDP4CR15d17InVybcI6Imh0dHBzOi8vd3d3Lm-1ja2luc2V5LmNvbS9%](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&*=%2FIdOFshI1aLayGERhnDP4CR15d17InVybcI6Imh0dHBzOi8vd3d3Lm-1ja2luc2V5LmNvbS9%20) (Дата обращения 28.07.2019)

<sup>3</sup> Исмаил С., Мелоун М, Геест Ю. Взрывной рост: Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). – М.: Альпина Паблишер, 2019. -393 с.

<sup>4</sup> Макграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. Как научиться развивать стратегию вместе с бизнесом. /Пер. с англ. В.Н. Егорова, 2-е изд. (эл.). – М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2018. С.14-18

<sup>5</sup> Макграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. Как научиться развивать стратегию вместе с бизнесом. /Пер. с англ. В.Н. Егорова, 2-е изд. (эл.). – М.: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2018. С. 20-25

<sup>6</sup> Туменова С.А., Жерукова А.Б. Вопросы обеспечения конкурентоспособности экономических систем в условиях инновационной экономики //Вопросы инновационной экономики. Том 8 -№3 – 2018. С. 456

<sup>7</sup> OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. P. 20. URL: [https://ictt.by/Docs/news/2018/10/2018-10-26\\_01/Oslo\\_Manual\\_2018\\_4th\\_Edition\\_EN.pdf](https://ictt.by/Docs/news/2018/10/2018-10-26_01/Oslo_Manual_2018_4th_Edition_EN.pdf) (Дата обращения 29.07.2019)

<sup>8</sup> Инновации в России неисчерпаемый источник роста // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. Июль 2018. P. 12

<sup>9</sup> Рот Э. Инновации - путь к повышению эффективности // Вестник МакКинси 21 (2010). URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/innovacii-put-k-povysheniye-ehffektivnosti> (Дата обращения 10.09.2019)



<sup>10</sup> Инновации и корпорации // Исследовательский центр компании «Делойт», СНГ. -М., 2017, С.16

<sup>11</sup> Гассман О, Франкенбергер К. и Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. – М.: Альпина Паблишер, 2017. - 432 с.

<sup>12</sup> State of Innovation Report. - CB Insights Univtrcity, 2018 URL: <https://www.cbinsights.com/research-state-of-innovation-report> (Дата обращения 02.08.2019)

<sup>13</sup> Ильин В.А. Психология лидерства. Изд-во: Юрайт, 2015. С. 101-113

<sup>14</sup> Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность /Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. - 378 с.

<sup>15</sup> Инновации в России неисчерпаемый источник роста // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. Июль 2018. Р. 84

<sup>16</sup> Виттенбек Н.В. Развитие систем лидерства в управлении фирм участников международной торговли // Ж-л Российский внешнеэкономический вестник. №6, 2018, С.113-122

<sup>17</sup> How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey. October 2007. URL: [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com) (Дата обращения 06.09.2019)

<sup>18</sup> Барш Дж., Дэвидсон Дж., Капоцци М. Лидерство и инновации // Вестник МакКинси, 21 (2010). URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/liderstvo-i-innovacii> (Дата обращения 06.09.2019)

<sup>19</sup> Claude Legrand, Dr. David S. Weiss How leaders can close the innovation gap // IVEY Business Journal, July / August 2011. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-close-the-innovation-gap/> (Дата обращения 06.09.2019)

<sup>20</sup> Рот. Э. Инновации - путь к повышению эффективности // Вестник МакКинси 21 (2010). URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/innovacii-put-k-povysheniyu-ehffektivnosti> (Дата обращения 10.09.2019)

<sup>21</sup> Stait of Innovation. Survey Report. - CB Insights University. 2018. URL: <https://ru.scribd.com/document/386154947/CB-Insights-State-of-Innovation-2018-pdf> (Дата обращения 10.09.2019)

<sup>22</sup> Барш Дж., Дэвидсон Дж., Капоцци М. Лидерство и инновации // Вестник МакКинси, 21 (2010). URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/liderstvo-i-innovacii> (Дата обращения 10.09.2019)

<sup>23</sup> Dweck С., Hogan К. How Microsoft Uses a Growth Mindset to Develop Leaders. October 07, 2016. URL: <https://hbr.org/2016/10/how-microsoft-uses-a-growth-mindset-to-develop-leaders> (Дата обращения 11.09.2019)

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Барш Дж., Дэвидсон Дж., Капоцци М. Лидерство и инновации // Вестник МакКинси, 21 (2010). URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/liderstvo-i-innovacii> (Дата обращения 10.09.2019)

Гассман О, Франкенбергер К. и Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов. –М.: Альпина Паблишер, 2017. - 432с.

Данные Федеральной службы государственной статистики URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#) (Дата обращения 01.08.2019)





- Ильин В.А. Психология лидерства. М.: Изд-во: Юрайт, 2015. С. 101-113
- Индикаторы инновационной деятельности 2018. Статистический сборник /Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др. НИУ «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2018.-344с.
- Инновации и корпорации // Исследовательский центр компании «Делойт», СНГ. - М., 2017г. -56 с.
- Инновации в России неисчерпаемый источник роста // Центр по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice. Июль 2018. 112 с. URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&\\*=%2FIdOFshI1aLayGERhnDP4CR15d17InVybcI6Imh0dHBzOi8vd3d3Lm1ja2luc2V5LmNvbS9%](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&*=%2FIdOFshI1aLayGERhnDP4CR15d17InVybcI6Imh0dHBzOi8vd3d3Lm1ja2luc2V5LmNvbS9%2F) (Дата обращения 28.07.2019)
- Исмаил С., Мелоун М, Геест Ю. Взрывной рост: Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). – М.: Альпина Паблишер, 2019. -393с.
- Макграт Р.Г. Конец конкурентного преимущества. Как научиться развивать стратегию вместе с бизнесом. /Пер. с англ. В.Н. Егорова, 2-е изд. (эл.). – М: Изд-во Бином. Лаборатория знаний, 2018., -248с.
- Фостер Р., Каплан С. Созидательное разрушение: Почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность /Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015.-378 с.
- Bourke J., Dillon B. The six signature traits of inclusive leadership, April 14, 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html> (Дата обращения 09.01.2019)
- Claude Legrand, Dr. David S. Weiss How leaders can close the innovation gap //IVEY Business Journal, July / August 2011. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-close-the-innovation-gap/> (Дата обращения 06.09.2019)
- Dweck C., Hogan K. How Microsoft Uses a Growth Mindset to Develop Leaders. October 07, 2016. URL: <https://hbr.org/2016/10/how-microsoft-uses-a-growth-mindset-to-develop-leaders> (Дата обращения 11.09.2019)
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. – 258 p. URL: [https://ictt.by/Docs/news/2018/10/2018-10-26\\_01/Oslo\\_Manual\\_2018\\_4th\\_Edition\\_\\_EN.pdf](https://ictt.by/Docs/news/2018/10/2018-10-26_01/Oslo_Manual_2018_4th_Edition__EN.pdf) (Дата обращения 29.07.2019)
- How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey. October 2007. URL: [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com) (Дата обращения 06.09.2019)
- State of Innovation. Survey Report. - CB Insights University. 2018. URL: <https://ru.scribd.com/document/386154947/CB-Insights-State-of-Innovation-2018-pdf> (Дата обращения 10.09.2019)

#### **BIBLIOGRAFIJA:**

- Barsh Dzh., Devidson Dzh., Kapocci M. Liderstvo i innovacii // Vestnik MakKinsi, 21 (2010). URL: <http://www.vestnikmckinsey.ru/strategic-planning/liderstvo-i-innovacii> (Дата обращения 10.09.2019)



Gassman O, Frankenberger K. i SHik M. *Biznes-modeli. 55 luchshih shablonov.* –M.: Al’pina Pabliher, 2017. –432s.

Dannye Federal’noj sluzhby gosudarstvennoj statistiki URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#) (Data obrashcheniya 01.08.2019)

Il’in V.A. *Psihologiya liderstva.* Izd-vo: YUrajt, 2015. S. 101-113

Indikatory innovacionnoj deyatel’nosti 2018. Statisticheskij sbornik /N.V. Gorodnikova, L.M. Gohberg, K.A. Ditkovskij i dr. NIU «Vysshaya shkola ekonomiki». –M.: NIU VSHE, 2018.-344s.

Innovacii i korporacii // Issledovatel’skij centr kompanii «Deloijt», SNG. -M., 2017g. -56s.

Innovacii v Rossii neischerpaemyj istochnik rosta // Centr po razvitiyu innovacij McKinsey Innovation Practice. Iyul’ 2018. 112 s. URL: [https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&\\*=%-2FIdOFshI1aLayGERhnDP4CR15d17InVybcI6Imh0dHBzOi8vd3d3Lm1ja2luc2V5LmNvbS9%](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?page=3&*=%-2FIdOFshI1aLayGERhnDP4CR15d17InVybcI6Imh0dHBzOi8vd3d3Lm1ja2luc2V5LmNvbS9%) (Data obrashcheniya 28.07.2019)

Ismail S., Meloun M, Geest YU. *Vzryvnoj rost: Pochemu eksponencial’nye organizacii v desyatki raz produktivnee vashej (i chto s etim delat’).* – M.: Al’pina Pabliher, 2019. - 393 s.

Makgrat R.G. *Konec konkurentnogo preimushchestva. Kak nauchit’sya razvivat’ strategiyu vmeste s biznesom.* /Per. s angl. V.N. Egorova, 2-e izd. (el.). – M: Izd-vo Binom. Laboratoriya znanij, 2018. -248 s.

Foster R., Kaplan S. *Sozidatel’noe razrushenie: Pochemu kompanii, «postroennye navechno», pokazyvayut ne luchshie rezul’taty i chto nado sdelat’, chtoby podnyat’ ih effektivnost’* /Per. s angl. –M.: Al’pina Pabliher, 2015.-378 s.

Bourke J., Dillon B. *The six signature traits of inclusive leadership,* April 14, 2016. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html> (Date of issue 09.01.2019)

Claude Legrand, Dr. David S. Weiss *How leaders can close the innovation gap* //IVEY Business Journal, July / August 2011. URL: <https://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-close-the-innovation-gap/> (Date of issue 06.09.2019)

Dweck C., Hogan K. *How Microsoft Uses a Growth Mindset to Develop Leaders.* October 07, 2016. URL: <https://hbr.org/2016/10/how-microsoft-uses-a-growth-mindset-to-develop-leaders> (Date of issue 11.09.2019)

OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,* 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. – 258 p. URL: [https://icct.by/Docs/news/2018/10/2018-10-26\\_01/Oslo\\_Manual\\_2018\\_4th\\_Edition\\_\\_EN.pdf](https://icct.by/Docs/news/2018/10/2018-10-26_01/Oslo_Manual_2018_4th_Edition__EN.pdf) (Date of issue 29.07.2019)

*How companies approach innovation: A McKinsey Global Survey.* October 2007. URL: [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com) (Date of issue 06.09.2019)

*State of Innovation. Survey Report.* - CB Insights University. 2018. URL: <https://ru.scribd.com/document/386154947/CB-Insights-State-of-Innovation-2018-pdf> (Date of issue 10.09.2019)

