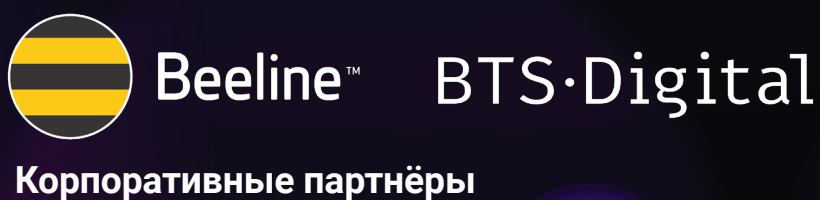




**Обзор рынка корпоративных инноваций  
в Казахстане**



Ноябрь 2021

# Приветствие

---



С большой радостью представляем первый публичный аналитический обзор рынка корпоративных инноваций в Казахстане «CorpUp Kazakhstan 2021».

В МФЦА верят в открытые инновации, поэтому вот уже несколько лет мы содействуем развитию корпоративных инноваций через программы поддержки стартапов, акселерационные программы, отраслевые и нетворкинг мероприятия, на которых стартапы могут презентовать свои решения ведущим местным и зарубежным корпорациям.

В этом году Tech Hub МФЦА совместно с Mastercard и ФРИИ запустили первый финтех-акселератор для казахстанских банков с целью выстраивания сотрудничества финансовых организаций с внешними технологическими командами Казахстана, стран СНГ и дальнего зарубежья.

Цель исследования «CorpUp Kazakhstan» – предоставить компаниям практическое руководство по внедрению инструментов инноваций с учётом реалий локального рынка, раскрыть успешные практики и кейсы международных, российских и казахстанских корпораций.

Благодарим всех наших партнёров, которые помогли в создании отчёта, и искренне надеемся, что исследование послужит повышению инновационной открытости казахстанских компаний и сыграет роль в увеличении количества успешных историй сотрудничества стартапов и корпораций на отечественном рынке.

С уважением,

**Кайрат Калиев,**  
Заместитель Председателя правления Администрации МФЦА

# Благодарность

Выражаем благодарность за вклад в подготовке данного исследования (участие в интервью и предоставление информации) представителям корпоративного сектора и стартапов, отраслевым экспертам и инвесторам:

**Ани Оганесян**, менеджер международных проектов GenerationS

**Екатерина Петрова**, директор корпоративного акселератора GenerationS

**Ирина Мартынова**, руководитель корпоративного направления GenerationS

**Санжар Тароми**, региональный менеджер Plug and Play Kazakhstan

**Нуртай Абилгалиев**, CEO BTS Digital

**Алексей Шаравар**, директор по изменениям и информационным технологиям Beeline Kazakhstan

**Антон Мусин**, первый заместитель Председателя Правления Halyk Bank

**Сакен Жумашев**, управляющий партнёр KPMG в Казахстане и Центральной Азии

**Константин Аушев**, партнёр, руководитель технологической практики KPMG в Центральной Азии

**Кемель Айтжанов**, управляющий директор Novardis Central Asia, сооснователь и член наблюдательного совета Bridge Group

**Тимур Баиров**, председатель казахстанского подразделения Bitfury Group, председатель наблюдательного совета Bridge Group

**Амирхан Омаров**, основатель коворкингов SmArt.Point, Sail Coworking, основатель и CEO в Smart Parking Technologies

**Адиль Нургожин**, венчурный инвестор и бизнес-ангел

**Серик Шакарим**, региональный директор по Центрально-Восточной Европе и Центральной Азии Seedstars

**Рамиль Мухоряпов**, CEO и сооснователь холдинга ChocoFamily Holding

**Алим Хамитов**, директор бизнес-инкубатора MOST

**Виталий Пустовойтенко**, заместитель директора TOO Digital Innovation and Transformation, Ashyq

**Руслан Серазитдинов**, директор департамента Onlinebank Halyk Bank

**Адлет Мукашов**, CEO Verigram

**Уахат Бастимиев**, COO и сооснователь Verigram

**Рашид Танирберген**, CEO Webkassa

**Сырымбет Искаков**, CEO Smart Remont

**Бауыржан Рустемов**, CEO Relog

**Чингисхан Калдыбаев**, CEO и основатель Zan.Bar

**Бактыбек Курманбеков**, Chief Product Manager BI Group

**Каныш Тулеушин**, управляющий партнёр инвестиционного фонда Alawal Partners

**Руслан Сариев**, руководитель бизнес-направления Digital ID

**Ануар Сейфуллин**, генеральный директор ABC-I2BF Seed Fund

**Бейбарыс Умирбаев**, project leader QWANT School of Advanced Technologies

**Владимир Попов**, директор KBTU Startup Incubator

**Канат Кельдибеков**, CEO и основатель ApartX

**Маргулан Ермек**, технический директор AERO

**Ануар Байтулаков**, директор по маркетингу и развитию в Юго-Восточной Азии Clockster

**Айдар Садыров**, генеральный директор Smart Gas Global Ltd.

**Берик Турсынбек**, генеральный директор ЧК Python RPA Ltd.

**Бексултан Шаким**, проектный менеджер Cerebra

**Даурен Омаров**, Chief Technical Officer AICOM

**Мадияр Тулеуов**, product owner Kompra Compliance.

# Методология исследования и терминология

## Используемые методы:

**Глубинные интервью** с представителями казахстанских компаний, стартапами и экспертами рынка корпоративных инноваций в Казахстане (в общей сложности свыше 30 офлайн и онлайн интервью).

**Онлайн-опрос** среди стартап-сообщества Казахстана, в котором приняли участие свыше 70 респондентов. Цель опроса — определить перечень корпораций-лидеров в теме развития корпоративных инноваций и сотрудничества со стартапами, а также выявить основные трудности, с которыми сталкивается стартап во время сотрудничества с корпорацией.

**Case Study** — проанализированы стратегии внедрения открытых инноваций в более чем 20 международных и казахстанских компаниях. Компании отбирались по принципу максимального разнообразия: разные отрасли (рынки), используемые модели и инструменты.

**Контент-анализ** медиа-материалов и анализ открытых источников, данные консалтинговых и исследовательских организаций.

## Терминология

**Инновация** — создание новых товаров и услуг, которые обеспечивают ценность для потребителей посредством устойчивой и прибыльной бизнес-модели.

**Корпоративные инновации** — процесс внедрения предприятиями новых инновационных решений в существующие бизнес-модели. Подход, при котором корпорация нацелена на долгосрочную стабильность и конкурентоспособность бизнеса через коммерциализацию новых технологий, бизнес-моделей и методов ведения бизнеса.

**Открытые (внешние) инновации** — это инновации, возникающие в результате взаимодействия компании с внешними участниками — стартапами, экспертами, исследовательскими лабораториями и др. для последующей интеграции результатов в бизнес.

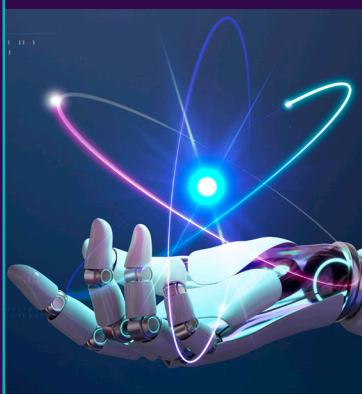


# Содержание

**01**

Открытые инновации  
в Казахстане: взгляд  
экспертов и стартапов

стр. 6



**02**

Успешные кейсы  
инновационных  
лидеров Казахстана

стр. 19



**03**

Кейсы сотрудничества  
локальных корпораций  
со стартапами

стр. 30



**04**

Инструменты корпоративных инноваций:  
мировой опыт

стр. 38



**05**

Российский опыт  
корпоративных  
инноваций

стр. 46



**06**

Первые шаги:  
советы корпорациям

стр. 54



# 01

## Открытые инновации в Казахстане: взгляд экспертов и стартапов



## Корпоративные инновации в Казахстане:

# ВЗГЛЯД ЭКСПЕРТОВ

Мы опросили представителей крупнейших казахстанских компаний и экспертов в теме корпоративных инноваций и собрали репрезентативную картину происходящего на рынке. В общей сложности было проведено 15 глубинных интервью (очные и онлайн) средней продолжительностью 30-50 минут.

### Открытые вопросы для экспертов:



Как оцениваете уровень развития корпоративных инноваций в Казахстане (от 0 до 5)?



Как бы вы оценили уровень готовности менеджмента, внутренних процессов и кадров крупных казахстанских корпораций для работы с открытыми инновациями? Что необходимо для выстраивания системной работы с инновациями?



Какие инструменты корпоративных инноваций используются сегодня в Казахстане? Почему это работает или нет?



Какие казахстанские компании являются лидерами в данном секторе, и почему?



С какими проблемами и трудностями сталкиваются корпорации и стартапы во время сотрудничества?



Каковы драйверы роста рынка и нужны ли меры государственного стимулирования?

### Тренд последних лет – растущий интерес корпораций к теме открытых инноваций.

Эксперты отметили, что количество казахстанских корпораций, готовых использовать инструменты открытых инноваций в своей деятельности, растет с каждым годом. Согласно ежегодному опросу руководителей крупнейших компаний, проведенному PwC в 2021 году, уже 41% опрошенных CEO в Казахстане готовы сотрудничать с предпринимателями или новыми компаниями (включая стартапы), в сравнении с 21% в прошлом году.

#### Желание казахстанских компаний сотрудничать с предпринимателями или новыми компаниями



Источник: Казахстанский выпуск 23-го ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний, PwC, 2021

Однако на сегодняшний день казахстанский рынок корпоративных инноваций все ещё является недостаточно зрелым. Опрошенные эксперты оценили уровень развития открытых инноваций в среднем на 2 балла из 5.

На рынке Казахстана преобладают компании, которые понимают важность внедрения инноваций, но **не имеют действующих инструментов корпоративных инноваций и не готовы выделять на это значимые финансовые или человеческие ресурсы**. Корпоративные инновации обычно развиваются там, где менеджмент испытывает конкурентное давление, в частности, «угрозу» со стороны более новых, гибких и быстрых игроков с подрывными технологиями и бизнес-моделями. В Казахстане, ввиду низкого уровня конкуренции в основных отраслях и большой доли государственного сектора, инновации не всегда рассматриваются как основной инструмент долгосрочного преимущества.

### 2/5 баллов

Опрошенные эксперты оценили уровень развития открытых корпоративных инноваций в среднем на 2 балла из 5.



Для того, чтобы корпоративные инновации стали стандартной бизнес-практикой, как минимум 20% ведущих компаний должны системно работать с инструментами корпоративных инноваций, задавая тренд для остальных участников рынка.

**Кемель Айтжанов,**  
управляющий директор Novardis Central Asia,  
сооснователь и член наблюдательного совета Bridge Group



Представители крупного бизнеса заинтересованы в рассмотрении идей и сотрудничестве с малыми технологическими командами (стартапами), но процесс сближения идет достаточно медленно и непросто.

### Основные барьеры к внедрению практик открытых инноваций по мнению участников рынка



1. Дефицит качественных проектов на внутреннем рынке
2. Недостаточное понимание особенностей работы стартапов со стороны корпораций
3. Неготовность внутренних процессов корпораций для быстрого тестирования и интеграции внешних решений
4. Нехватка стратегической поддержки со стороны топ-менеджмента
5. Отсутствие опытного и надёжного партнера, готового сопровождать процесс поиска, оценки и интеграции решений стартапов
6. Недостаточное понимание стартапами требований и внутренних процессов корпораций
7. Отсутствие инновационной корпоративной культуры
8. Точечные предложения от стартапов, не привязанные к значимым «болям» и технологическим запросам корпораций.



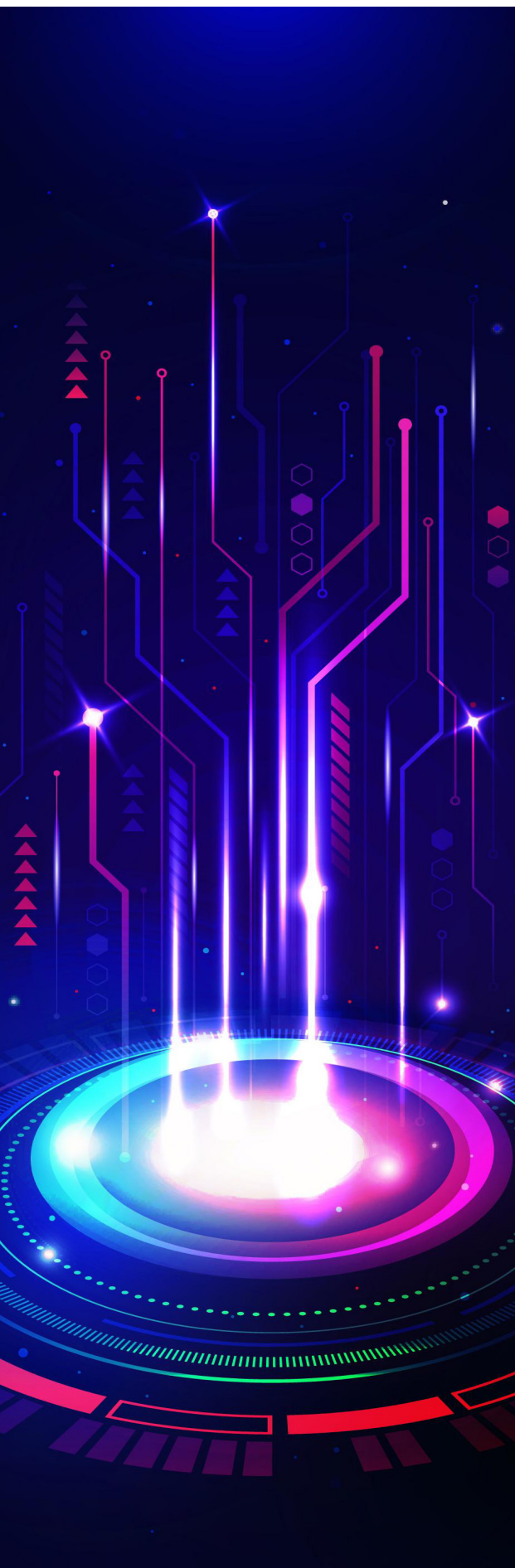
Корпоративные инновации успешно развиваются, когда компании уже прошли стадию становления, но при этом чувствуют, что условия рынка и рост конкуренции способны подорвать их бизнес и темпы роста, к которым они привыкли. На нашем же рынке многие компании пока не готовы к рискованным инвестициям. Крупные игроки зачастую не видят риска появления новых игроков, влияющих на их бизнес. Есть и определенные законодательные, правовые ограничения, связанные с организацией закупок, выделением финансирования, использованием инфраструктуры публичных облаков.

**Константин Аушев,**  
партнёр, руководитель технологической практики KPMG в Центральной Азии



Основные проблемы на стороне корпораций — отсутствие культуры экспериментирования, неготовность брать риски. Организационная структура не позволяет учиться на неудачных попытках, недостаточно в целом компетенций по работе со стартапами.

**Алим Хамитов,**  
директор бизнес-инкубатора MOST



При работе с корпорациями у стартапов должно быть достаточно знаний и терпения, чтобы пройти стандартные процедуры проверки поставщиков. Стартапы сразу пытаются продавать, не имея глубокого понимания проблем корпорации. Может потребоваться до нескольких десятков интервью, чтобы понять реальные запросы компании. Также часто казахстанским B2B стартапам не хватает отраслевой экспертизы. Поэтому я бы советовал запускать продукт там, где есть глубокое понимание сектора или же привлекать людей из отрасли в качестве консультантов.

**Алим Хамитов,**  
*директор бизнес-инкубатора MOST*



Мне бы хотелось, чтобы у казахстанских корпораций появилось больше открытости, доверия и понимания, что ценность в мозгах, предприимчивости и креативности людей, а не в деньгах и административных ресурсах. В этой сфере очень важно всё, что вокруг людей – правильное окружение, правильная мотивация, правильная среда, правильная схема взаимодействия основного бизнеса и команды инноваторов.

**Амирхан Омаров,**  
*основатель коворкингов SmArt.Point, Sail Coworking, основатель и CEO в Smart Parking Technologies*



Если говорить о ситуации в государственном и квазигосударственном секторах, чьи доли в структуре ВВП Казахстана крайне высоки, мы видим, что не всегда приветствуются смелые и рискованные решения от сотрудников. Присущая двум секторам строгая финансовая отчетность и надзор не дают возможность активно взаимодействовать со стартапами.

**Сакен Жумашев,**  
*управляющий партнёр KPMG в Казахстане и Центральной Азии*

**Опрошенные эксперты отметили отсутствие системного и комплексного подхода при внедрении открытых инноваций. В казахстанских компаниях реализуется набор краткосрочных и разрозненных пилотных проектов и инструментов.**

Согласно экспертам, многие казахстанские компании реализуют разные по целям и содержанию инициативы корпоративных инноваций, которые не являются частью интегрированного долгосрочного плана действий и стратегии.

Как и в зарубежных корпорациях, этот процесс усложняет типичная организационная структура корпораций, при которой проекты относятся к разным функциональным подразделениям. В части работы с внешними инновациями не выстроены такие процессы, как единое окно для поиска технологических решений с общими требованиями к входящим заявкам, процедуры отбора, пилотирования и дальнейшего масштабирования решений на базе корпорации.

В Казахстане ещё не утвердилась практика выделенных инновационных подразделений («команда инноваторов») или сотрудников с мандатом на принятие решений и отдельным бюджетом на программы корпоративных инноваций.



Корпоративные инновации — это процесс, а не мероприятие. В связи с этим единичные меры, как правило, являются низкорезультативными. Требуется время для создания решения и для получения выгод, которых зачастую не дожидаются в Казахстане. Более того, пока отсутствуют явные публичные кейсы, которые покажут рынку выгоду системных корпоративных инноваций.

**Серик Шакарим,**  
генеральный директор  
**Seedstars Казахстан**



Корпорации готовы использовать механизм песочницы для минимизации рисков при внедрении внешних решений. Но без выстроенных внутренних процедур, долгосрочной стратегии, единого окна для подачи заявок, выделенных финансовых и человеческих ресурсов, стартапы «плавают» внутри корпорации. Весь процесс малоэффективен и ведет к разочарованию обеих сторон.

**Алим Хамитов,**  
директор бизнес-инкубатора **MOST**



**Основной вывод экспертов — корпорациям Казахстана на данном этапе не хватает поддержки топ-менеджмента, так называемого технологического лидерства, долгосрочного видения по выстраиванию системной работы с инновациями.**



Важно, чтобы корпорации были заинтересованы во внедрении и дальнейшей проработке внешних и внутренних идей. Для грамотной реализации этих процессов уже существует международный стандарт, а именно ISO 56002:2019 - Innovation Management. В нем прописаны все принципы, необходимые для развития правильной среды внутри компании, которая сможет, в свою очередь, абсорбировать в себя внутренние и открытые инновации.

**Сакен Жумашев,**  
управляющий партнёр  
**KPMG в Казахстане и Центральной Азии**

**Основная модель корпоративных инноваций в Казахстане — in-house разработка с частичным вовлечением внешних поставщиков решений. Наиболее популярные инструменты открытых инноваций — хакатоны и конкурсы стартапов или внешних команд, больше нацеленные на продвижение бренда работодателя, поиск свежих идей и кадров.**

## Хакатоны

Краткосрочность и простота инструмента открывает доступ к множеству нестандартных и быстрых решений разработческих задач или бизнес-кейсов компании. По формату проведения в Казахстане они ближе к PR мероприятиям, нацеленным на продвижение бренда работодателя, поиск и найм талантливых молодых специалистов.

**Примеры:** *Halyk FinTech Hackathon, Baiterek Hackathon, Home Credit Hack.*

## Конкурсы стартапов

Конкурсы на поиск технологических решений регулярно запускаются в Казахстане. Этот инструмент достаточно эффективно использует холдинг VI Group для поиска и внедрения решений, выходящих за рамки имеющейся воронки проектов.

**Примеры:** *VI Innovations, Atyrau Energy Challenge.*

## Партнерство с университетами

В условиях дефицита кадров и высокой конкуренции за IT специалистов, корпорации выстраивают долгосрочные партнерства с университетами не только для привлечения и обучения кадров под свой стек технологий, но и как источник инновационных разработок на ранней стадии. Этому способствовали и появления качественных инкубаторов и технопарков при ведущих университетах страны (KBTU Startup Incubator, NURIS).

**Примеры:** *Конкурс диджитал проектов Enactus (Beeline Kazakhstan), Halyk Academy на базе КБТУ и МУИТ.*

## Коворкинги

Отдельные казахстанские корпорации используют инструмент создания собственных инновационных пространств или коворкингов как первое приближение к рынку стартапов, возможность отслеживать новые технологические тренды на рынке без обязательства их пилотирования или внедрения.

**Примеры:** *Technodom (Sail Coworking, Алматы).*

## Программы пилотирования и технологический скаутинг

Корпорации пилотируют внешние технологические решения, но регулярные/бессрочные программы пилотирования с единым окном подачи заявок или корпоративные акселераторы запускают единицы. Большинство проводят мониторинг рынка стартапов и поиск проектов собственными силами, не привлекая специализированные компании, оказывающие услуги скаутинга по широкой географии проектов.

**Примеры:** *Beeline, ERG (централизованное окно для внешних предложений стартапов).*

“Местным стартап-командам не хватает своего рода «продюсеров», которые могут выстраивать необходимую конфигурацию взаимодействия с крупными бизнес-структурами. Это нормально для данного этапа становления рынка корпоративных инноваций в Казахстане, все только начинается.



**Амирхан Омаров,**  
основатель коворкингов  
*SmArt.Point, Sail Coworking;*  
основатель и CEO  
в *Smart Parking Technologies*



## Инвестирование или покупка стартапов

Корпорации предпочитают M&A сделки с доказавшими свою бизнес-модель компаниями для запуска новых продуктов или направлений бизнеса, развития собственной (закрытой) экосистемы. Большинство из сделок непубличны.

Доли участия в стартапах ранних стадий приобретают лишь ограниченный круг местных корпораций ввиду отсутствия мандата на принятие венчурных рисков или нехватки соответствующих компетенций для «взрачивания» проектов.

**Примеры:** покупка *Kaspi* стартапа *Santufei* и запуск сервиса *Kaspi Travel*, покупка *BI Group* онлайн-агрегатора *Homsters* и выход на онлайн продажу недвижимости, покупка АО «Казахтелеком» *Chocomart* и выход на рынок e-commerce.

## Конкурсы внутренних команд

Крупные казахстанские корпорации используют этот инструмент в форме внутренних хакатонов или состязаний продуктовых команд для сфокусированной работы специалистов над актуальными бизнес-задачами компании.

**Примеры:** Альфа-Банк (конкурс внутренних стартапов), *Beeline Kazakhstan (Digithon)*.

## Инновационные подразделения

Все больше казахстанских корпораций создают специализированные инновационные и технологические подразделения с выделенными ресурсами и автономией в принятии решений (также в форме дочерней компании). Задачи могут включать как внутренний R&D, так и взращивание под крылом и за счёт ресурсов компании технологических проектов, которые в случае успеха могут выделиться как отдельный бизнес и повышать общую капитализацию бизнеса.

**Примеры:** *BTS Digital, BI Innovations, Centras Alfa Group, Magnum Tech*.



“Невозможно выделить какой-то один инструмент корпоративных инноваций, который бы показывал эффективность выше, чем другие. Для успешного внедрения корпоративных инноваций важно иметь собственную инфраструктуру для работы с инновационными идеями и стартап-командами, сотрудничать с различными хабами и акселерационными площадками, иметь выделенный фонд под корпоративные инновации и возможность привлекать хорошие кадры на достаточно долгий срок.

**Константин Аушев,**  
партнёр, руководитель технологической практики KPMG в Центральной Азии

## Корпоративный венчурный фонд

Венчурными инвестициями казахстанские корпорации, в том или ином виде, занимаются последние 3-4 года. Чаще всего они представлены упрощенной моделью *venture building*, когда корпорация вкладывает в команды, решающие реальные бизнес-проблемы или отраслевые задачи, фактически превращая их в дочерние компании. Формат классических корпоративных венчурных фондов в Казахстане практически не развит.

**Примеры:** *BTS Digital Ventures, Jusan Ventures*.

## Инновационные лаборатории

В основном инновационные лаборатории созданы международными компаниями и организациями в виде офлайн-пространств с доступом к специализированному оборудованию, технологиям, данным и другим ресурсам. Инструмент пока не нашёл широкого применения среди локальных корпораций.

**Примеры:** Акселератор лаборатория ПРООН, Лаборатория инноваций ЮНИСЕФ.

## Программа внутреннего предпринимательства

Программы внутреннего предпринимательства, нацеленные на стимулирование, поиск, внедрение и монетизацию инновационных идей сотрудников, в Казахстане пока не развиты. Многие компании заявляют о том, что приветствуют развитие собственных идей сотрудников, однако системная работа по данному направлению представлена только в нескольких крупных корпорациях.

**Примеры:** *BTS Digital, Beeline Kazakhstan*.

# Экосистема открытых инноваций

## Акселераторы/ инкубаторы/ технопарки

- Astana Hub
- Tech Garden
- Tech Hub
- NURIS
- MOST
- Seedstars Kazakhstan
- Terricon Valley
- Kazakhstan Digital Accelerator (Quest Ventures, QazTech Ventures)
- KBTU Startup Incubator
- ALMAU Business Incubator
- KASE Startup
- Акселератор цифровой трансформации (Холдинг «Zerde», ПРООН)
- Технопарк КазНУ
- Alatau Hub
- Jaiq Hub
- Молодёжный бизнес-инкубатор ЕНУ
- Стартап академия ПГУ

## Источники венчурного финансирования

- ABC-IBF2 Seed Fund (NURIS)
- GVA Alatau Fund (Tech Garden Ventures)
- Nuris Pre-seed/Seed Fund
- Quest Ventures Asia Fund II (Quest Ventures, QazTech Ventures)
- Венчурный фонд раннего финансирования (Холдинг «Zerde»)
- Sturgeon Growth Equity Fund (Fund II)
- MOST Ventures Fund
- V Global Fund (500 Global, QazTech Ventures)
- Da Vinci Capital Technology Fund III
- Seed Money (Astana Hub)
- QazInnovations
- Venture Rocket Eurasia
- Tesla Capital
- Falconry VC
- TUZ Ventures
- JAS Ventures
- ACTIVAT
- Shanyraq.vc
- Central Asian Angel Investor Club
- QazAngels
- iClub
- UMay Angels Club

## Коворкинги

- Astana Hub
- SmArt.Point
- Sail Coworking
- FIFTY FOUR
- Digital Space Coworking
- Impact Hub
- Level 8
- Multispace
- Digital Creativity Lab
- iHub
- IQ Coworking
- Coworking Team
- The HUB Coworking

## Школы программирования

- Alem
- QWANT
- Kolesa Academy
- nFactorial School
- AITU IT School
- IITU IT School
- Halyk Academy
- Kaspi Lab
- Method Coding School

## Инновационные лаборатории

- Акселератор лаборатория ПРООН
- Лаборатория инноваций ЮНИСЕФ
- NURIS Fab Lab
- NURIS Machine Shop
- Smart Data Ukimet Laboratory (NITEC)
- Лаборатория новых материалов и аддитивных технологий (Tech Garden)
- Лаборатория BIM+ (Tech Garden)
- IntelliSense-Lab (Tech Garden)
- Blockchain & BigData Lab (Tech Garden)

## Платформы развития корпоративных инноваций

- Astana Hub
- Tech Hub
- Tech Garden
- KPMG Digital Village
- MOST
- Seedstars Kazakhstan
- NURIS
- Plug and Play
- Accenture
- Холдинг «Zerde»

## Государственная поддержка

- МФЦА
- Холдинг «Zerde» (Astana Hub, QazInnovations)
- QazTech Ventures
- QazIndustry
- Фонд развития предпринимательства «Даму»
- Astana Innovations
- Управления цифровизации акиматов

Примечание: представленный список не является исчерпывающим.

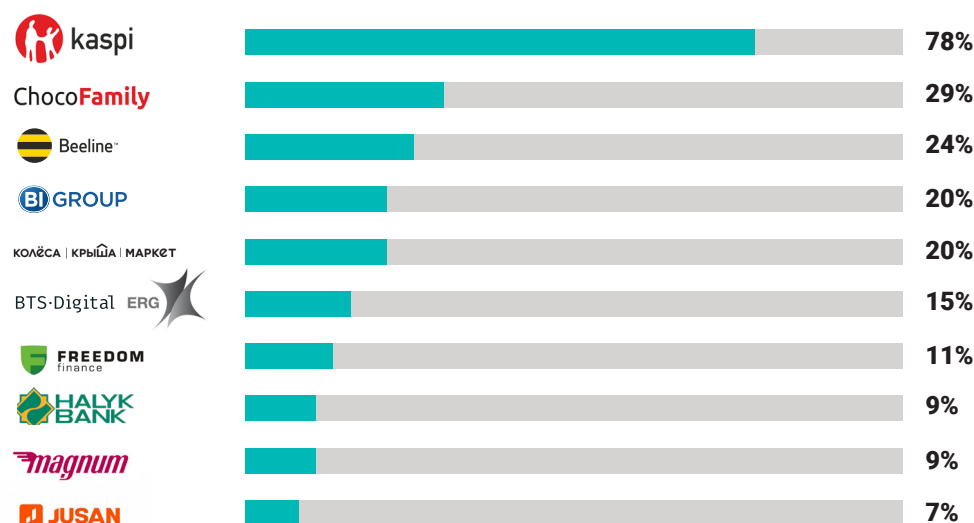
## Корпоративные инновации в Казахстане:

## ВЗГЛЯД СТАРТАПОВ

В рамках исследования был проведен онлайн-опрос стартап-сообщества, в котором приняли участие более 70 респондентов, осуществляющих свою деятельность на территории Казахстана. Цель опроса — определить перечень корпораций-лидеров в теме развития корпоративных инноваций и сотрудничества со стартапами, а также выявить основные трудности, с которыми сталкивается стартап во время сотрудничества с корпорацией.

Каждый респондент мог назвать до 5-7 компаний. Из ответов были исключены государственные структуры, ответственные за развитие экосистемы инноваций (такие как Astana Hub, Tech Garden, МФЦА и др.), а также ответы с упоминанием самих стартапов и небольших IT-компаний.

## Топ 10 инновационных корпораций Казахстана



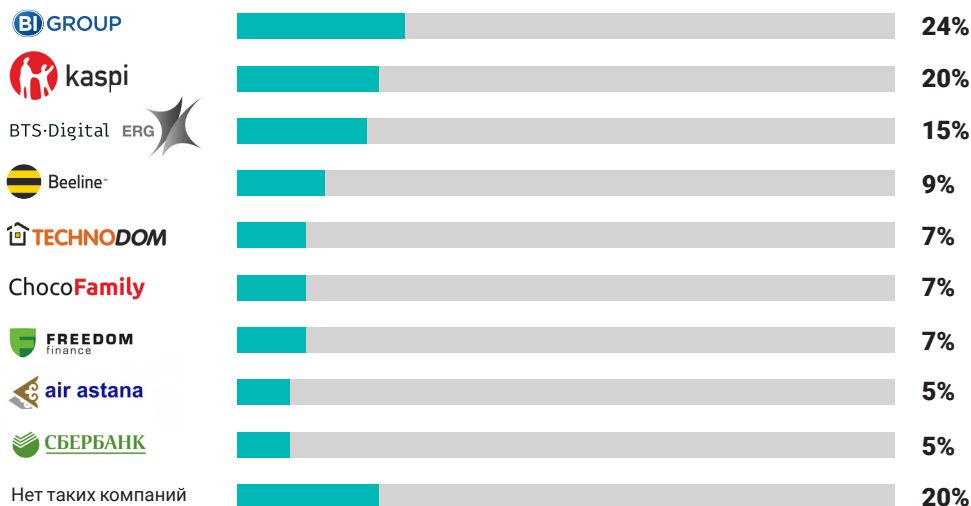
Примечание: Рейтинг составлен исходя из частоты выбора компании как инновационной (на основе множественных ответов стартап-фаундеров).

### Основные факторы выбора, которые стартапы отмечали в комментариях при голосовании:

- Инвестиции в R&D, внедрение последних технологий, в частности AI и deep tech
- Развитие собственной экосистемы
- Внедрение аналитики, data-driven подход
- Мероприятия и инфраструктура по сотрудничеству со стартапами (хакатоны, челленджи, коворкинги)
- Прогрессивность топ-менеджмента, организационной и корпоративной культуры
- Постоянное улучшение бизнес-процессов и продуктов
- Сильная IT-команда

Среди других наиболее инновационных корпораций страны стартапы отметили компании финансового сектора (ForteBank, Sberbank Kazakhstan, Centras Group, Первое Кредитное Бюро), добывающего сектора и энергетики (NCOC, КазМунайГаз, Самрук-Энерго, Казтрансгаз, Тенгизшевройл), телеком (Казхателеком, Kcell), ритейла (Technodom, Europharma), квазигосударственные/инфраструктурные компании (Казпочта, Air Astana), IT-компании (Alseco, Kazdream Technologies, Open Technologies Group).

# Топ 10 корпораций, наиболее открытых для работы со стартапами



20% опрошенных респондентов ответили, что **НИКТО** из казахстанских корпораций не открыт к работе со стартапами, что говорит об относительной закрытости компаний для молодых технологических команд.

Примечание: Рейтинг составлен исходя из частоты выбора компании как наиболее открытой для взаимодействия (на основе множественных ответов стартап-фаундеров).

## Основные факторы выбора, которые стартапы отмечали в комментариях при голосовании:

- Наличие специального отдела новых продуктов/инновации/трансформации с выделенным бюджетом на апробирование новых технологий
- Оплачиваемые пилотные проекты
- Регулярный поиск и сбор инициатив от стартапов
- Мероприятия и инструменты по работе со стартапами (хакатоны, конкурсы, инкубатор и др.)
- Открытость менеджмента, «тяга к инновациям»
- Прозрачность корпоративных процедур

Среди других открытых для работы со стартапами компаний респонденты отметили компании финансового сектора (Halyk Bank, Jusan Bank, Home Credit Bank, ForteBank, RBK Bank, Alfa Bank Kazakhstan, Mastercard, Первое Кредитное Бюро), добывающего сектора и энергетики (NCOC, Shell, Caspian, Самрук-Энерго, Казатомпром), телеком (Казхателеком), ритейла (Magnum), квазигосударственные/инфраструктурные компании (Казпочта), IT-компании (Kolesa/Krisha.kz, Alseko), FMCG (Coca-Cola).



# Корпорации, с которыми стартапы хотят запустить пилотный проект

Несмотря на то, что в качестве наиболее инновационных стартапы в основном называют компании частного сектора, по результатам опроса превалирует желание стартапов сотрудничать с системообразующими национальными/ квазигосударственными компаниями, такими как Казатомпром, КМГ, КТЖ, Казахтелеком, Air Astana.



“Компаниям из квазигосударственного сектора необходимо создать платформу, где бы они могли оставлять свои запросы на решения и технологии, планы по развитию и текущие проблемы. Такая платформа поможет стартап-сообществу в понимании того, какую потребность испытывает рынок, в чем нуждаются более крупные игроки. Данное решение также способствовало бы установлению открытого и предсказуемого взаимодействия между корпорациями и стартапами.

**Сакен Жумашев,**  
управляющий партнёр  
KPMG в Казахстане и Центральной Азии

Примечание: Список составлен исходя из частоты выбора компании (на основе множественных ответов стартап-фаундеров).

## Основные факторы выбора, которые стартапы отмечали в комментариях при голосовании:

- Схожая сфера деятельности
- Объем рынка и клиентская база
- Получение отраслевой экспертизы, менторской поддержки
- Усиление портфолио стартапа
- Большой потенциал для оптимизации



# Барьеры на пути к успешному сотрудничеству с корпорациями, по мнению стартапов



Примечание: Приведены наиболее часто упоминаемые барьеры среди стартап-фаундеров.

“ Культура менеджмента в РК не поощряет эксперименты и ошибки.

“ Нет единого контакта. Было бы хорошо, если (квази) государственные компании введут должность Chief Innovation Officer, в обязанности которого будет входить, в том числе, и работа со стартапами.

“ Нет инфраструктуры и площадки, где бы стартапы встречались с корпорациями и предлагали свои решения.

“ В корпорациях сложный и долгий процесс принятия решений, к которому стартапы не привыкли.

“ Процедуры заключения договоров во многих случаях идут через госзакупки.

“ Осмелюсь предположить, что большинству казахстанских корпораций это в принципе не надо. Им и так хорошо.

“ Казахстанские корпорации с недоверием относятся к возможностям стартапов.

# 02

## Успешные кейсы инновационных лидеров Казахстана





# Корпоративные инновации и работа со стартапами в Beeline Kazakhstan

## Казахстанский код и вера в команду. Как крупнейший мобильный оператор страны создал культуру корпоративных предпринимателей.

### О корпорации

Beeline Kazakhstan — лидер по количеству абонентов в стране, предлагающий помимо телекоммуникационных услуг большое количество цифровых продуктов (мобильные финансы, мультимедийные сервисы, конвергентные услуги, интернет вещей NB-IoT, а также M2M, MDM, E2E решения).

### Инновационная стратегия

В 2015-2017 гг. главный акционер Beeline, компания **VEON** (глобальный провайдер телекоммуникационных и интернет-услуг со штаб-квартирой в Амстердаме) следовал стратегии единого мессенджера и супер аппа. Локальных инноваций было мало, а 99% решений поставляли крупные централизованные вендоры.

Со сменой стратегии в 2018 году Beeline Kazakhstan получил больше свободы в разработке и продвижении собственных продуктов, работе с местными стартапами. С того года количество продуктов выросло с 4 до 40, и сегодня компания ставит **цель — запустить от 3 новых продуктов в год.**

Компания взяла фокус на статус **digital оператора** в 7 новых, операционно самостоятельных направлениях бизнеса, по которым работает со стартапами, разрабатываемыми финансовыми сервисами, сервисами доставки, big data решения, решения для роботизации, музыкальные и образовательные сервисы, игры.

### Инструменты работы с инновациями

#### Конкурсы внутренних команд Digithon

**Digithon** — ежегодный конкурс и ярмарка внутренних стартапов, в котором региональные финалисты из 9 стран участвуют в глобальном финале в Амстердаме. За 24 часа команды при поддержке менторов должны представить жюри, совету инвесторов и внутренним заказчикам их идею и кликабельный прототип. Проекты-победители за 2017-2019 годы были профинансированы и запущены в рынок (тарифный конструктор, логин с помощью номера Beeline в Yandex music).

В Beeline Kazakhstan построена **сильная корпоративная культура экспериментирования**. Любой сотрудник может попробовать себя в цифровом предпринимательстве с помощью программ внутренней акселерации. Компания дает возможность посвятить полдня в пятницу и оплачиваемую субботу самообучению или работе над идеей в междисциплинарной команде. Лучшие из внутренних проектов в перспективе могут быть выделены как самостоятельные стартапы — так изначально были запущены сервис доставки, внутренние сервисы для оптимизации работы сотрудников, роботизации рутинных процессов.

#### R&D лаборатория

Созданная в 2020 году лаборатория Beeline Kazakhstan занимается **разработкой прототипов** всевозможных принципиально новых продуктов с ежегодным бюджетом, отдельным офисом в Алматы и постоянным штатом сотрудников. Из 50 выбранных тем команда сделала 5 готовых прототипов и уже запустила 2 продукта (аудио аналитика, аренда зарядок для смартфонов) с аудиторией свыше 10 тыс. человек. Также на 2021 год компания определила для себя направление **Embedded устройств** — это решения на грани софта и «железа», такие как умный склад, дроны и роботы для выполнения рутинных процессов.

#### Сотрудничество со стартапами

Компания работает со стартапами в **разных форматах**, но не приглашает команды на полную занятость, стремясь сохранить самостоятельность и перспективы продукта на широком рынке:

**Совместная разработка** или спонсирование разработки продукта, при которой Beeline сохраняет за собой реплику для внедрения в бизнес, а стартап может дальше развивать продукт самостоятельно.

**Пилотирование**. Beeline Kazakhstan — одна из немногих казахстанских корпораций с **единым окном открытых инноваций** с описанием возможностей и минимальных требований к стартапам. 3-4 раза в год Beeline проводит открытые **Demo дни** для внешних команд, чтобы рассказать об актуальных задачах компании.



Каждый проект попадает к своему потенциальному внутреннему заказчику и, в случае заинтересованности, получает поддержку этого бизнеса. С командами ранних стадий компания Beeline готова сотрудничать, спонсируя разработку без найма в штат и помогая с продуктовыми и отраслевыми компетенциями, а со зрелыми командами — по модели revenue sharing.

При этом компания работает **на качество, а не количество**, привлекая стартапы больше **под комплементарные задачи** по таким направлениям, как engagement, entertainment, mobile finance, big data, B2B (IoT, роботизация) и др. Базовые ожидания от стартапов — инновационная идея с большим рыночным потенциалом, мотивированная и амбициозная команда.

### Работа с университетами

Четвертый год Beeline Казахстан проводит соревнование на лучший диджитал-проект среди студентов Enactus (с 2021 года - также для школьников), через который прошло свыше 200 проектов. Лучшие идеи получают денежные гранты на дальнейшее развитие и проходят программу бизнес-инкубатора.

Также в компании запущены внутренние школы роботизации и программирования для сотрудников, где собрались лучшие практикующие менторы и преподаватели из Beeline Казахстан и лучших IT-школ Казахстана.

На стадии пилота проект **Beeline Bootcamp** — недельный интенсив для студентов казахстанских вузов, который готовит их к карьере в digital и IT-индустрии и значительно повышает шансы на трудоустройство.

### Контакты для стартапов

<https://beeline.kz/ru/startup>

#### Выводы, факторы успеха:

- Корпоративная культура, поддерживающая свободу и творческую активность сотрудников
- Применение различных инструментов и методик корпоративных инноваций
- Понятные ориентиры по стратегии, направлениям и портфелю бизнеса.



Мы развиваем свои таланты, инвестируем в них, оставляем деньги в Казахстане и не выводим за границу, оплачивая заказы на разработку у вендоров. Всего в компании сейчас 180 разработчиков, и мы стабильно растём уже три года. Мы даём возможность локальным стартапам реализовывать свои идеи, в которые мы поверили. Мы поддерживаем и продвигаем ребят, ценим продуктивный подход и любим казахстанский код.



**Алексей Шаравар,**  
директор по изменениям и IT  
Beeline Kazakhstan

# BTS·Digital

## Корпоративные инновации и работа со стартапами в BTS Digital

Польза людям важнее прибыли. Как BTS Digital с помощью цифровых технологий меняет качество жизни людей.

### О компании

BTS Digital — цифровая компания, создающая экосистему новых продуктов и сервисов. BTS Digital входит в портфель компаний фонда BTS Digital Ventures, основным акционером которого является группа компаний Eurasian Resource Group (ERG), ведущая диверсифицированная компания Казахстана в сфере добычи и переработки природных ресурсов.

### Инновационная стратегия

Группа ERG ведет собственную работу по развитию корпоративных инноваций. В компании действует «фабрика идей», позволяющая любому сотруднику предложить свое решение по развитию бизнеса. Присылать свои идеи могут и внешние команды через единое окно **ERG Open Innovation Platform** (<http://erg-innovation.kz/>). Взамен компания предлагает финансирование, лабораторные и исследовательские мощности, а также пилотирование проектов на своих предприятиях.

Группа ERG в силу специфики своей деятельности присутствует в моногородах, в которых компания является системообразующим элементом. Группа обеспечивает в целом свыше **150 тыс. рабочих мест** в стране, что накладывает на ERG и её дочерние структуры большую социальную ответственность.

Чтобы упростить и систематизировать работу над инновационными проектами, компания создала венчурный фонд **Digital Ventures**, который развивает BTS Digital и Salem Social Media. Задача фонда — **улучшать жизнь казахстанцев при помощи диджитал-инструментов, объединенных в единую экосистему**. При разработке экосистемы были выбраны **стратегические направления**: коммуникации, контент, идентификация, платёжная система, государственные проекты и e-commerce-проекты. Все эти направления образовали продуктовый фрейм компании.

Компания BTS Digital развивается по модели **social entrepreneurship**, которая главным приоритетом ставит не повышение прибыли, а донесение наибольшей ценности для пользователей при коммерческой



Мы не ставим миссию стать дороже в 10 раз как компания, заработать или запустить определенное количество продуктов в этом году, наша миссия — изменить жизни людей к лучшему с помощью цифровых технологий.

**Нуртай Абилгалиев,**  
CEO BTS Digital

самокупаемости. То есть, главной задачей продуктов BTS Digital является не максимизировать прибыль, а сэкономить как можно больше средств пользователей или дать минимальную цену.

### Инструменты корпоративных инноваций

BTS Digital использует следующие инструменты корпоративных инноваций:

#### Развитие инноваций на базе экосистемы AITU

BTS Digital развивает открытую инновационную экосистему (в которой каждый новый участник добавляет ценности для всех остальных), стараясь сделать каждый продукт инфраструктурным, то есть позволяющим сторонним стартапам и бизнесам создавать и развивать свои решения на базе сервисов компании.

**Центральный элемент** — одноименный **супер-апп Aitu** с набором полезного функционала, уникальным контентом и платёжной системой по направлениям:

- коммуникации (мессенджер Aitu)
- генерация контента (Aitube)
- идентификация (Digital ID)
- финтех (кошелек Aitu, Касса24)
- государственные проекты
- e-commerce (Aitu Sauda) и др.

66

Если говорить о нашем супер-аппе Aitu, то мы изначально предлагали UGC-модель (user generated content), в которой сами пользователи могли бы создавать свой контент. Мы создали бот-платформу, чтобы дать возможность разработчикам писать ботов на нашей платформе. Сегодня это нашло выражение в нашей платформе – Aitu Apps, благодаря которой разработчики могут максимально быстро и дешёво создать свои мини-приложения в Aitu.

**Нуртай Абилгалиев,  
CEO BTS Digital**

### Разработка внутренних стартапов и внутреннее предпринимательство

Любой сотрудник компании может презентовать свою идею перед инвестиционным комитетом и получить финансирование на проверку гипотезы, разработку или доработку продукта на основании питча и ожидаемых метрик (основные - количество пользователей и период самоокупаемости). В компании нет строгого учета рабочего времени, позволяя сотрудникам объединяться для развития и тестирования своих идей.

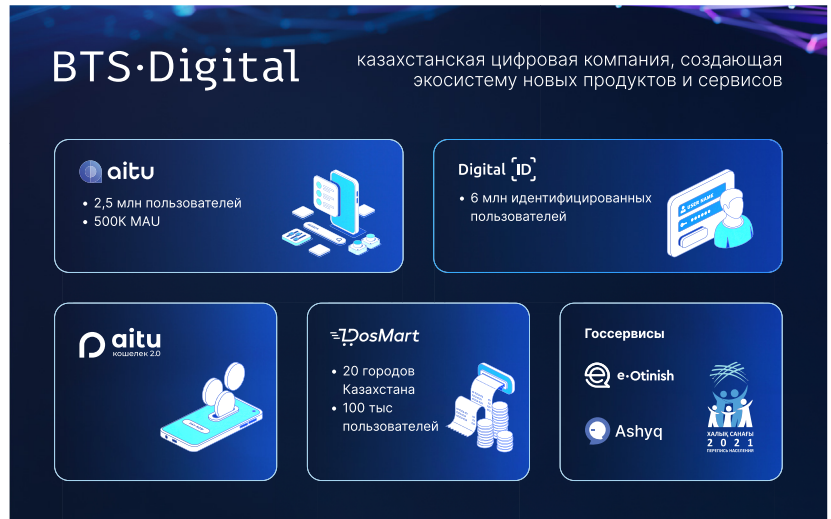
### Сотрудничество со стартапами

Сейчас BTS Digital в основном фокусируется на создании внутренних продуктов, однако компания готова рассмотреть предложения внешних команд в случае соответствия их продуктов миссии BTS Digital и на постоянной основе мониторить локальный рынок стартапов.

BTS Digital сосредоточена на поиске и создании цифровых точек роста в социальной сфере, однако продукты и технологии, разрабатываемые компанией, используются и основным инвестором, стимулируя корпоративные инновации группы ERG. Примером является Aitu, ERG стала первой компанией по внедрению корпоративной версии мессенджера (SmartERG) как основного коммуникационного инструмента.

### Контакты для стартапов

[hello@btsdigital.kz](mailto:hello@btsdigital.kz)



### Выводы, факторы успеха:

- Стратегическая поддержка со стороны топ-менеджмента материнской компании
- Чёткое понимание миссии компании и критериев отбора инновационных идей
- Открытая экосистема инноваций
- Поддержка внутреннего предпринимательства.





# Корпоративные инновации и работа со стартапами в Halyk Bank

## О корпорации

Halyk Bank — крупнейший коммерческий банк Казахстана, лидер по размеру собственного капитала, вкладам физических и юридических лиц и чистой прибыли.

## Инновационная стратегия

Кроме центрального ориентира на цифровизацию, улучшение сервиса и доступность высокотехнологичных финансовых услуг для клиентов, Halyk Bank регулярно обновляет повестку и портфель актуальных инноваций с учетом влияния внешней среды. Инновационная стратегия не выделяется как самостоятельный документ.

**Слияние** двух крупнейших банков Казахстана и недавних конкурентов Halyk Bank и Казкоммерцбанка в 2018 году было сложной технологической и организационной задачей, но в итоге стало заметным **двигателем инновационного развития** за счет объединения ресурсов, компетенций и синергии двух разных корпоративных культур.

## Инструменты корпоративных инноваций

Halyk Bank использует несколько инструментов корпоративных инноваций:

**Внутренние стартапы.** В Банке созданы специальные платформы, где сотрудники могут питчить собственные идеи, получать человеческие ресурсы и бюджет на их реализацию. Перед проектом ставятся целевые метрики на срок до полугода, по достижению которых команда может рассчитывать на дополнительное финансирование для развития своей идеи или прототипа.

**Хакатоны** для разработчиков проводятся сейчас на базе двух университетов МУИТ и КБТУ. Для Банка это не только инструмент поиска талантов или ознакомления с задачами и стеком технологий, но и источник идей для реального внедрения в бизнес. С победителями прошедших хакатонов HalykFinTech банк запустил такие сервисы, как: автоконсультант HalykDos, мобильный кошелек EWallet и др.

**Продуктоны** — конкурсы не для краткосрочного решения технических задач, а проработанных за более длительный период (1.5-2 месяца) решений от самых разных специалистов по улучшению текущих сервисов банка (UX/UI, платежи и переводы, интернет-банкинг и др.).

В банке ведётся работа по созданию собственного **акселератора** на базе МУИТ и КБТУ. Помимо казахстанских команд, фокус также делается на проекты из России, Беларуси и Украины.

Halyk Bank создаёт собственную **платформу Open API** для вовлечения большего количества партнёров и продуктов в свою экосистему.

Банк осуществляет самостоятельный **скаутинг** стартапов с фокусом на локальный рынок, в дополнение к большому «пассивному» притоку предложений от стартапов. Отобранные проекты рассматриваются специальной рабочей группой и руководителями направлений. **Координирующим инновационным подразделением** является **департамент по развитию экосистемы банка**.

Помимо этого, в Банке существует **«механизм выделенных команд»**, когда для реализации перспективных бизнес-инициатив (в основном инновации внутри существующих сервисов) собираются full-stack команды с выделенным бюджетом. Командам или «трайбам» задаётся план на квартал, по истечению которого проводятся CBR-встречи (corporate business review). Сам трайб имеет большую свободу в организации внутренних процессов и способов достижения поставленной цели.

## Сотрудничество со стартапами

Главным ценностным предложением Halyk Bank для стартапов является большая клиентская база, необходимая им для успешного масштабирования. Банк может предложить широкий спектр технических и продуктовых компетенций, помощь в развитии продукта, финансирование, доступ к ресурсам партнерской сети.

В частности, на сегодня Halyk Bank **заинтересован в следующих внешних идеях и технологических решениях** — платёжные сервисы, проекты интеграции с eGov, а также развитие экосистемы Банка, в частности, проекты в сфере e-commerce, food delivery и др.

При этом Банк не занимается классическим венчурным финансированием или возвращением стартапов ранних стадий по формату venture building, а больше заинтересован **в опытных командах** для интеграции решений в бизнес, выкупа контрольной доли или найма команды в штат.

Стартапы рассматриваются не как источник идей, поскольку достаточно много собственных идей внутри Банка, а как **равноправные партнёры** для совместной разработки продуктов и сотрудничества в формате profit sharing.

### Контакт для стартапов

[ainurzh4@halykbank.kz](mailto:ainurzh4@halykbank.kz) с указанием названия стартапа и бизнес направления.

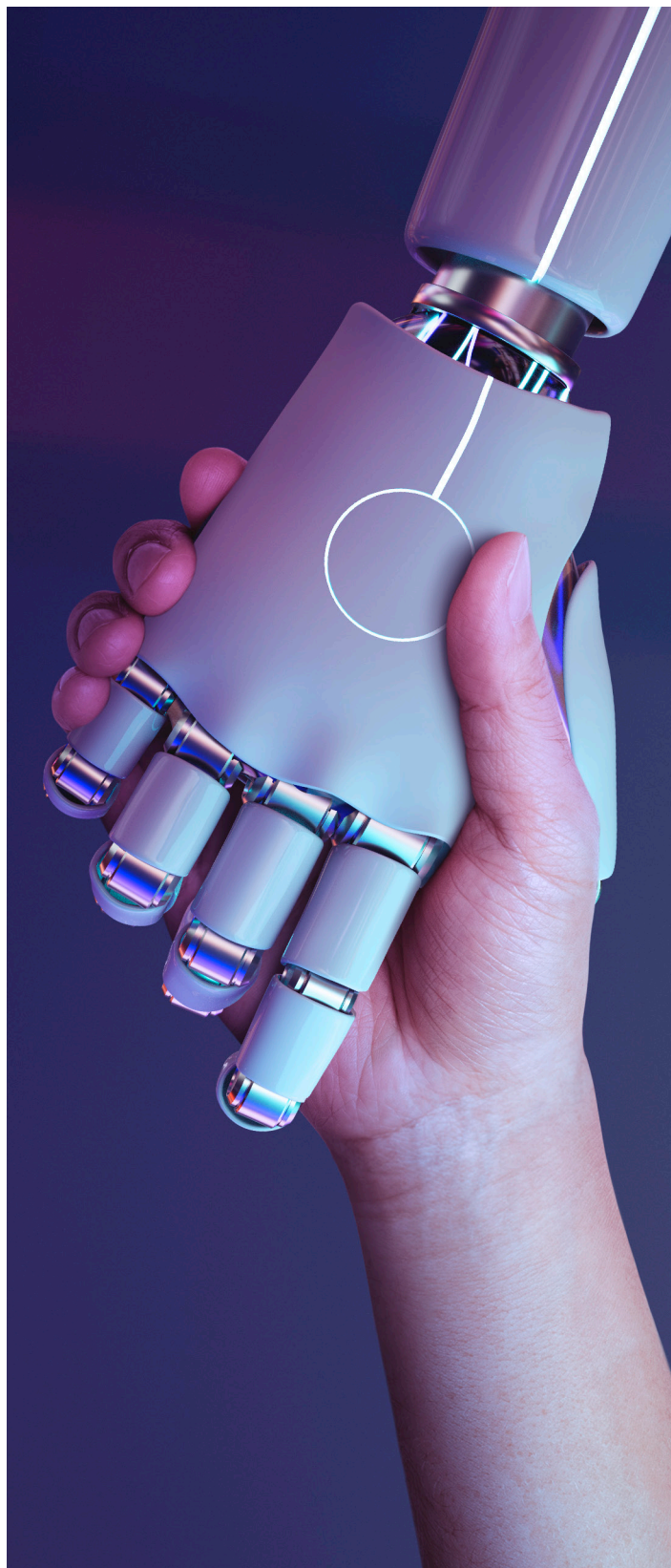


“Решающими факторами для выбора стартапа как партнёра Халык Банка являются качество услуг, стек технологий, компетенция команды, а также способность поддержать масштабирование продукта.

**Антон Мусин,**  
первый заместитель  
Председателя Правления Halyk Bank

#### Факторы успеха:

- Активное вовлечение топ-менеджмента Банка и поддержка инновационной повестки как фактора конкурентного преимущества
- Использование и тестирование разных инструментов корпоративных инноваций
- Выстроенные процессы по стимулированию внутренних инноваций
- Грамотное использование ресурсов для привлечения внешних идей и компетенций.







# Корпоративные инновации и работа со стартапами в Холдинге VI Group

## О корпорации

VI Group — крупнейший строительный холдинг Казахстана, один из лидеров по цифровизации среди застройщиков не только страны, но и всего СНГ.

## Инновационная стратегия

Инновационная стратегия VI Group является частью корпоративной бизнес-стратегии.

Общая цель и видение — построение **цифровой экосистемы** для клиентов с целью создания максимально удобного потребительского пути клиента, на основе детального анализа Customer Journey Map разных групп — от первичного поиска, оформления покупки, ипотеки, ремонта до обеспечения безопасности, страхования и обслуживания жилья.

**Приоритетные направления** — Construction Tech, Property Tech и Real Estate Tech.

## Процессы по поиску, тестированию и внедрению инноваций

Идеи по улучшению процессов или запуску новых продуктов приходят из разных источников — клиентов, партнеров, сотрудников, стартапов. Если предложение достаточно проработано и отвечает стратегическим задачам компании, в зависимости от стадии зрелости:

- для проектов **на стадии идеи** инновационный отдел помогает сформировать правильно гипотезы и проверить их жизнеспособность,
- проектам **на стадии MVP и выше** помогают с разработкой финансовой модели, выделяют средства на доработку, тестирование и масштабирование решения с полной экспертной и инфраструктурной поддержкой команды VI Group.

Решения по новым проектам принимает **Инвестиционный комитет**, который собирается по запросу с участием Председателя Правления и топ-менеджеров по всем ключевым направлениям.

В компании нет специальных регламентов по работе со стартапами, но выстроен свой **fast track** — отдельное подразделение обрабатывает с цепочкой специалистов из всех ключевых подразделений (юристы, финансисты, служба безопасности, IT, риски), понимающих специфику работы стартапов, что позволяет избежать бюрократических ограничений.

Ежегодно утверждается отдельный бюджет на инновационные проекты, который корректируются только в условиях сокращения общего бюджета компании.



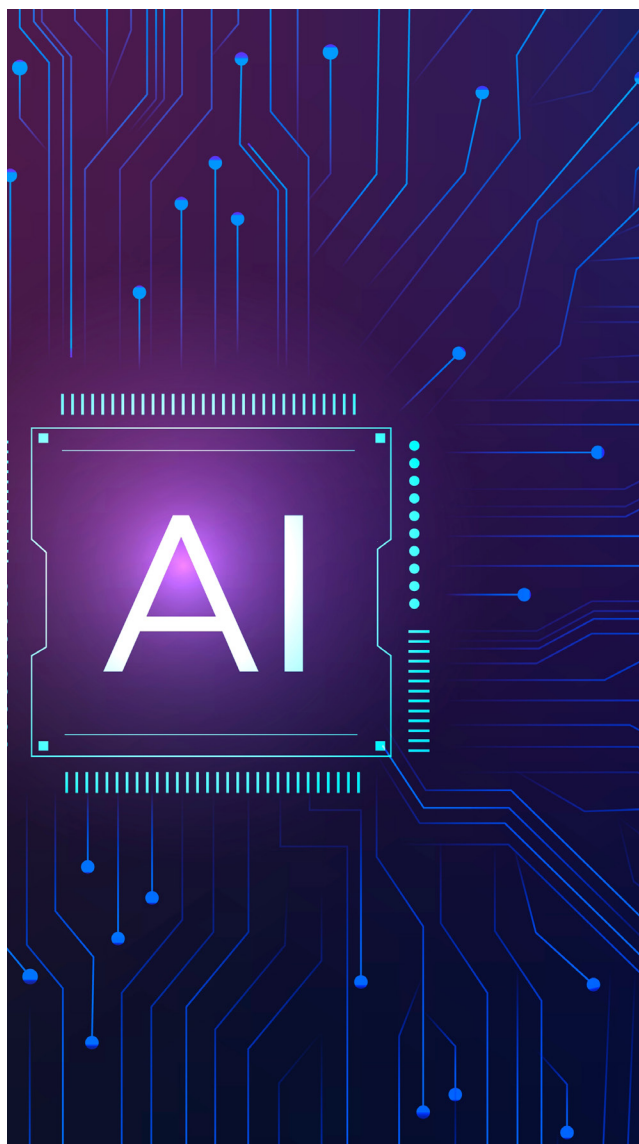
Рассмотрены предложения **более чем 80 проектов**



Проведены пилоты, заключены партнерства **с 27 стартапами**



На текущий момент продолжается работа **с 10 стартапами**



## Инструменты корпоративных инноваций

BI Group работает сразу с несколькими инструментами корпоративных инноваций:

- **Инкубатор** для проектов, с которыми компания находится в тесной связке, внутренние стартапы, такие как Smart Remont, Connected Home и другие.
- **Челленджи** – открытые конкурсы под актуальные технологические задачи среди внешних команд. Это могут быть как проекты группы студентов, так и стартап и опытная компания. Холдинг использует разные форматы сотрудничества с отобранными командами: прямой закуп решений, совместная разработка, найм команды в штат или другие гибкие варианты.
- **M&A** – покупка доли в проектах на основе cash in (когда вырученные от продажи доли средства вкладываются обратно в проект) или cash out (средства от продажи получает напрямую команда). При этом, если раньше BI Group входил на условиях получения контролирующей доли, сейчас такое требование уже необязательное.

## Сотрудничество со стартапами

Холдинг предлагает стартапам **лучшие отраслевые компетенции**. Внешняя команда может проконсультироваться со специалистами из IT и разработки, финансов, маркетинга и других подразделений. Также есть доступ к обширным маркетинговым и цифровым каналам, профессиональному сопровождению проектов (менторство, трекинг, акселерация) и инвестициям.

Взамен от стартапов ожидают свежих, инновационных, проработанных технологических идей, профессионализма, готовности вкладываться наравне с корпоративным партнером, четкого видения и веры в проект.

## Контакт для стартапов

[startups\\_ventures@bi.group](mailto:startups_ventures@bi.group)

### Факторы успеха:

- Активное вовлечение и постоянная поддержка топ-менеджмента (председателя правления, акционеров), здоровый аппетит к риску
- Выстроенные процессы поиска, оценки, тестирования и внедрения инновационных идей
- Высокая цифровизация процессов (проектирование, моделирование, закупки, финансовые услуги, управление жилыми объектами)
- Понимание стратегической ценности IT и технологий на всех уровнях менеджмента.





# ChocoFamily

## Корпоративные инновации и работа со стартапами в ChocoFamily

### О компании

ChocoFamily — один из крупнейших IT холдингов в Казахстане, который включает в себя такие продукты, как Chocolife.me, Chocotravel & Aviaata, Chocofood, Lensmark, Idoctor, Рахмет, Payment Processing, Рядом.

### Инновационная стратегия

В ChocoFamily инновационная стратегия является единым целым со стратегией всего бизнеса.

Ежедневный мониторинг и тестирование новых технологий и бизнес-моделей являются частью корпоративной культуры компании, включая технологии, применимые только в долгосрочной перспективе.

### Процессы по поиску, тестированию и внедрению инноваций

ChocoFamily ведет работу по мониторингу казахстанских стартапов. В случае если стартап предлагает комплементарный или конкурирующий продукт, компания детально изучает проект, ориентируясь на следующие вопросы:

- Что это за продукт?
- Как он работает?
- Какую ценность он несёт клиентам или партнёрам?

Мониторинг мировых трендов — это непосредственная функция менеджмента ChocoFamily, отведённая CEO и наблюдательному совету. Главные ориентиры:

- Глобальные тренды на рынке каждой нашей компании
- Что делают наши конкуренты?
- Что нам угрожает?

“Ты, по-хорошему, должен создавать компанию, которая способна убить твой текущий бизнес.”

**Рамиль Мухоряпов,**  
CEO и сооснователь  
холдинга ChocoFamily Holding

Сейчас в компании активно развивается культура A/B тестирования и постоянного экспериментирования, любые идеи или изменения в продуктах должны быть как можно раньше проверены на цифрах. Для проверки более сложных идей и создание первого прототипа не нужно специально запрашивать ресурсы, эти расходы уже заложены в общий бюджет (маркетинга, разработки и др.).





“Сегодня нет серебряных пуль, нельзя сидеть месяц и придумывать «беспроигрышную стратегию». В современном мире есть гипотезы, и выиграет тот, кто их быстрее проверит. Такая культура исключает споры, потому что зачем спорить, если можно использовать A/B тест и посмотреть, что показывают цифры.

**Рамиль Мухоряпов,  
СЕО и сооснователь  
холдинга ChocoFamily Holding**

В ChocoFamily источником и драйвером инноваций является ориентир на лучшие мировые бенчмарки в любых процессах (от дизайна до HR). Перед командой ставятся амбициозные цели по достижению того или иного бенчмарка, что поддерживает непрерывный процесс создания инноваций.

### Взаимодействие со стартапами

ChocoFamily открыто к сотрудничеству со стартапами, дополняющими их бизнес-стратегию. Компания уже инвестировала в такие проекты как iDoctor и HR bot. Предпочтение отдается проектам с готовым продуктом, дополняющим другие проекты холдинга.

“Главная проблема стартапов в том, что многие из них слабы как предприниматели, нет никакой проблемы сгенерировать идею, самое сложное — это реализовать её. Как правило, мы не вкладываемся на стадии идеи, лучше мы проинвестируем по большей оценке в уже готовый продукт. Для нас важна способность доводить идею до реального продукта.

### Контакт для стартапов

[rm@chocolife.me](mailto:rm@chocolife.me)

#### Факторы успеха:

- Корпоративная культура непрерывного тестирования идей, гипотез и высокая толерантность к ошибкам
- Мониторинг новых продуктов, технологий, трендов, стартапов
- Ориентир на лучшие мировые бенчмарки как источник инноваций
- Поиск преимущественно комплементарных решений, сохранение фокуса на том, что действительно необходимо.





# 03

## Кейсы сотрудничества локальных корпораций со стартапами







# METRO + RELOG



## Корпорация

### ТОО «МЕТРО Кэш энд Керри»

Казахстанское подразделение METRO, международного лидера оптовой торговли, специализирующегося на обслуживании бизнес-клиентов (HoReCa, сфера фаст-фуд, трейдеры и др.) в 25 странах мира.



[www.metro-kz.com](http://www.metro-kz.com)

### История сотрудничества

До момента подписания договора, команда Relog вела переговоры с METRO около года, в основном с отделом логистики. Корпорация ожидала видеть у стартапа портфолио схожих клиентов в дистрибуции FMCG, которое Relog смогли постепенно наработать и доказать востребованность продукта.

До внедрения Relog в METRO были сложности с тем, что операторы должны вручную формировать маршруты с помощью онлайн-карты, что приводило к задержкам в сроках доставки. Как глобальная корпорация, METRO использует в большинстве зарубежные IT решения, но у местной компании Relog были преимущества в части удобства интерфейса, гибкости и оперативности сервиса.

### Решение и результат

После 2-3 месяцев финальных переговоров с высшим руководством и 3-х месячного пилотирования, адаптации алгоритмов Relog к особенностям логистики METRO, решение было внедрено в 2019 году. В конце того же года стороны подписали контракт на масштабирование по Казахстану.

**Форма сотрудничества** — покупка облачного программного обеспечения по ежемесячной подписке (SaaS). В результате внедрения решения, благодаря оптимальному распределению заказов и планированию маршрутов, операторы смогли быстрее обрабатывать заявки, а водители - доставлять товар. Это позволило оптимизировать расходы, а заказчикам отслеживать местонахождение груза и оставлять отзывы в приложении — тем самым повышая качество сервиса.



Долгие контракты и переговоры с корпорацией — это нормальная практика, и к этому стартапам нужно быть готовыми. Крупным компаниям важна надёжность, долгосрочные отношения. Самое главное — решать актуальную для корпорации задачу, закрывать существующую боль. Хотелось бы, чтобы корпорации чаще внедряли инновации, предоставляли площадку в виде участка своего бизнеса как пилотную область для тестирования внешних идей через проведение хакатонов, акселераций, конкурсов решений с открытого рынка.

**Бауыржан Рустемов,**  
CEO Relog



## Стартап

### Relog

Стартап, основанный в 2016 г. Основной продукт — облачная система для оптимизации внутригородской логистики для интернет-магазинов, дистрибьюторских и транспортных компаний с численностью клиентов свыше 250 в странах СНГ.



[www.getrelog.com](http://www.getrelog.com)

### Экономический эффект



**95%**

уровень сервиса в «МЕТРО Кэш энд Керри»



**до 30%**

выросла эффективность работы

### Факторы успеха:

- Наличие мотивированного внутреннего заказчика (в случае с METRO — проектный менеджер), продвигающего решение внутри компании
- Настойчивость и готовность стартапа инвестировать время и ресурсы в прохождение корпоративных процедур и адаптацию решения под требования компании
- Открытость топ-менеджмента местным IT решениям.



# BI Group + Smart Remont



## Корпорация

### BI Group

Крупнейший строительно-инвестиционный холдинг Казахстана с ключевыми бизнес-направлениями BI Construction & Engineering, BI Road Construction, BI Development и BI Property.



[www.bi.group](http://www.bi.group)

### История сотрудничества

До запуска проекта, в чистовой отделке продавалось только 10% квартир холдинга с ограниченным выбором типов ремонта. Для использования потенциала этого неосвоенного рынка, в холдинге объявили челлендж по созданию сервиса для заказа чистовой отделки в новостройках. Из 26 групп участников из Казахстана, Украины и России, была в итоге выбрана команда Smart Remont.

### Решение и результат

Во время тестирования и работы проекта были как внешние, так и внутренние сложности, связанные с встраиванием в процессы холдинга (от продаж и сопровождения клиента до производства — ремонтные работы во время строительства дома).

Запуск проекта дал покупателям возможность выбирать из сотни вариантов ремонта, уникальных по материалам и запросу клиента, увеличив добавленную ценность продаваемых квартир.

На сегодня Smart Remont продал почти 4000 ремонтов клиентам BI Group, успешно закончил и передал свыше 2000 объектов. Ведётся работа по более 600 ремонтам, ожидают стройготовности для начала работ ещё около 1500 ремонтов.

**Модель партнёрства** — запуск стартапа с нуля с прямыми инвестициями.



Корпорация имеет выстроенные процессы и структуру, каждый сотрудник выполняет свои функции и KPI. При запуске своего стартапа совместно с корпорацией надо это обязательно учитывать. Наберитесь терпения, корпорация сильна своими выстроенными процессами, и если ваш стартап как-то затрагивает эти процессы и влияет на них, то для их трансформации потребуются время и качественная проработка.

**Искаков Сырымбет,**  
CEO Smart Remont



## Стартап

### Smart Remont

Созданный в 2018 году совместно с BI Group стартап, маркетплейс для заказа ремонта «под ключ», объединяющий всех участников процесса (мастера и подрядчики, поставщики материалов, мебели и бытовой техники, логистика, дизайнеры, контролеры качества, застройщики и их подразделения).



[www.smartremont.kz](http://www.smartremont.kz)



~4 000

ремонтов Smart Remont продал клиентам BI Group на сегодня

### Факторы успеха:

- Поддержка со стороны холдинга в части интеграции продукта в продажи и производство
- Поддержка топ-менеджмента
- Объявление открытого конкурса на поиск команд из широкой географии проектов.



# Sberbank Kazakhstan + Zan.Bar



## Корпорация

### Sberbank Kazakhstan

Дочерний банк российского АО «Сбербанк России», занимает второе место среди казахстанских банков по размеру собственных активов и третье по объему чистой прибыли.



[www.sberbank.kz](http://www.sberbank.kz)

### История сотрудничества

Сотрудничество стартапа Zan.Bar и Sberbank Kazakhstan началось через знакомство на совместном мероприятии.

До запуска проекта клиенты банка сталкивались со сложностью — при получении уведомления о том, что движение по банковскому счету приостановлено или ограничено (административный штраф, налоговые задолженности и др.) нужно было самостоятельно искать юриста. Это процесс не быстрый, при том, что услуги юриста стоят немало, а эффективность зависит от уровня компетенции, который не всегда гарантирован.

### Решение и результат

Совместный проект Сбербанка и Zan.Bar позволяет клиенту банка оставить заявку с описанием задачи на поиск юриста в приложении Zan.Bar и найти подходящего специалиста в течение нескольких минут. Zan.Bar проводит детальную проверку каждого кандидата при регистрации на платформе.

В результате клиент банка быстро реагирует на возникшую проблему и возобновление использованием услугами банка происходит быстрее, что уменьшает упущенную выгоду. Клиенты банка узнавали заранее о возникшей проблеме и своевременно реагировали на их решение, тем самым оставались довольны и лояльны. Для Zan.Bar количество заявок выросло на **32%**, которые превратились в контракты для юристов приложения.

Несмотря на сложности со сроками согласования документов, проект был успешно запущен и стал первым классическим партнёрством отечественного стартапа с банком второго уровня. Сегодня в среднем по **80** клиентов банка получают юридические услуги через приложение Zan.Bar каждый день.



## Стартап

### Zan.Bar

Казахстанский стартап, участник международного технопарка Astana Hub, запустивший маркетплейс по поиску юристов и адвокатов в мае 2020 года. На сегодня активными пользователями приложения являются более 1500 юристов и адвокатов Казахстана.



[www.zan.bar](http://www.zan.bar)



“Пилот пройдет легко, если решаете боль клиента, находите правильное лицо, принимающее решение, и работаете над всеми его возражениями.

**Чингисхан Калдыбаев,**  
CEO и основатель Zan.Bar



на **32%**

выросло количество заявок, которые превратились в контракты для юристов приложения



~**80**

клиентов банка каждый день получают юридические услуги через приложение Zan.Bar

### Факторы успеха:

- минимальная потребность в ресурсах от банка
- реальная экономическая выгода
- легкая интеграция
- быстрый результат.



# Alfa Bank Kazakhstan + Webkassa

## Как превратить смартфон в POS-терминал за 0 ₸



### Корпорация

#### Alfa Bank Kazakhstan

Дочерний банк российского АО «Альфа-Банк», занимающий шестое место среди казахстанских банков по объему активов.



[www.alfabank.kz](http://www.alfabank.kz)

#### История сотрудничества

В 2018 году Webkassa уже были лидерами на рынке онлайн-кассовых аппаратов. Предприниматели активно переходили с «железных» касс на современные решения. В отличие от среднего и крупного бизнеса, «достучаться» до многочисленного малого бизнеса было очень сложно как из-за нежелания малого бизнеса, так и отсутствия единой системы работы с целевой аудиторией. Webkassa нуждались в партнере с глубокой экспертизой в сегменте МСБ.

#### Решение и результат

С помощью своих подрядчиков Альфа-Банк начал внедрять решение SoftPOS в Alfa Pay. Webkassa со своей стороны решала задачу внедрения фискализационного процесса. Целевая аудитория — придомовые магазины, салоны красоты, овощные ларьки, газетные киоски, СТО, химчистки и др., перешедшие на пользование банковских карт с бесконтактной оплатой.

Что если смартфоны, в которых встроена NFC метка, использовать не только как банковскую карточку для бесконтактных платежей, но и сделать из смартфонов мобильный POS-терминал? В результате, клиенты банка получили выгодное и удобное решение — кассовый аппарат, не требующий затрат на обслуживание, регистрацию и др. Бизнес не тратится на POS-терминал и получает то самое заветное «всё в одном месте» — приём оплат.

**Модель партнёрства** — white label, продажа продукта под брендом корпорации. Разработка была реализована совместными усилиями.

Сегодня итоговый продукт стартапа уже доступен и используется, вовлекая ту аудиторию, которая до этого не использовала ни POS-терминалы, ни онлайн-кассы.



### Стартап

#### Webkassa

IT-компания основанная в 2015 году с годовым оборотом свыше \$1 млн. и командой из 30 человек. Webkassa — это онлайн-система регистрации и контроля кассовых операций и учета денежных поступлений, полностью заменяющая собой физический кассовый аппарат.



[www.webkassa.kz](http://www.webkassa.kz)



Многие предприниматели стремятся в первую очередь продать свою работу и свои услуги, а не продукт, решающий задачи корпорации. Но если вы задумаетесь над тем, какую ценность вы принесете в корпорацию, какие реальные проблемы можете решить, то вероятность взаимовыгодного сотрудничества существенно возрастет.

**Рашид Танирберген,**  
CEO Webkassa

#### Факторы успеха:

- Потребность рынка
- Открытость корпорации и ее готовность к работе со стартапами
- Нарботанный опыт и кейсы команды.





# Halyk Bank + Verigram



## Корпорация

### Halyk Bank

Крупнейший коммерческий банк Казахстана, лидер по размеру собственного капитала, вкладам физических и юридических лиц и чистой прибыли.



[www.halykbank.kz](http://www.halykbank.kz)

### История сотрудничества

В случае кейса Verigram и Halyk Bank, поиск партнёра шел с двух сторон: Verigram искал первого клиента из банковского сектора, так как понимал потребность финансового рынка в продукте, ускоряющем процесс регистрации клиентов и перевода услуг в онлайн. Команда вела активную работу по информационному освещению продукта, предоставляла решение для демонстрации банкам и участвовала в бизнес-ивентах. Halyk Bank, в свою очередь, самостоятельно искал подобные решения на местном рынке ввиду отсутствия специальных компетенций внутри банка. Сравнив предлагаемые на рынке решения, Halyk Bank выбрал местную компанию, так как с локальными игроками можно быстрее, легче и выгоднее по стоимости запустить совместный продукт.

### Решение и результат

Halyk Bank использует продукт для распознавания документов — VeriDoc. Он помогает увеличить скорость ввода персональных данных клиентов в систему в 20 раз. Клиентам не требуется ручного заполнения, достаточно сфотографировать документ. С помощью VeriDoc клиенты банка получают возможность открытия счета онлайн, что помогло разгрузить оффлайн отделения. Решение оптимизировало бизнес-процессы банка и значительно сокращало операционные расходы.

На сегодня решение VeriDoc полностью масштабировано в Halyk Bank, сервис ежедневно проводит несколько тысяч транзакций и используется в приложениях для физических и юридических лиц. Halyk Bank одним из первых начал в онлайн-онбордить клиентов, открывать им счета.

**Модель сотрудничества** — прямая закупка ПО по лицензионной модели



## Стартап

### Verigram

IT компания, основанная в 2017 г. с годовым оборотом более \$400 тыс. и командой из 20 человек. Verigram предоставляет услуги биометрической верификации личности клиентов на базе технологий искусственного интеллекта - системы распознавания документов, лица и определения живости, позволяющие оказывать услуги удаленного онбординга и обслуживания клиентов.



[www.verigram.ai](http://www.verigram.ai)



**в 20 раз**

Verigram помогает увеличить скорость ввода персональных данных клиентов в систему

### Факторы успеха:

- Команда смогла правильно донести ценностное предложение
- Гибкость и терпение команды для адаптации и тестирования продукта (пилотный проект длился 6 мес.), прохождения всех стандартных корпоративных процедур.
- Проактивность и открытость Halyk Bank в работе с местными командами
- Активное вовлечение бизнес-заказчика и поддержка топ-менеджмента в ходе проекта.



При работе с любой крупной корпорацией, такой как Halyk Bank, стартапы должны быть готовы, что от них ждут рабочее решение, а не прототип, которое принесет пользу бизнесу, и вас всегда будут сравнивать с конкурентами. Также всегда надо учитывать цикл продаж, несмотря на то, что корпорациям нужно ваше решение, в действительности процесс от первой встречи до подписания договора может затянуться от 6 месяцев до года, и это нормально. Часто бывает, что внедрение и прием проекта тоже будет затягиваться из-за нехватки ресурсов корпорации, разных приоритетов внутри, бюрократии и формальных процедур.

**Адлет Мукашов,**  
CEO Verigram



# Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК + Ashyq



## Корпорация

### МЦРИАП

Уполномоченный государственный орган по формированию и реализации государственной политики в области цифрового и инновационного развития страны.



[www.gov.kz/memleket/entities/mdai](http://www.gov.kz/memleket/entities/mdai)

### История сотрудничества

С начала пандемии команда TOO Digital Innovation and Transformation занимались проектами Smart City для Нур-Султана. С марта 2020 года, по мере появления первых случаев инфицирования, команда запустила порядка 8 сервисов в регионах Казахстана по предотвращению или смягчению последствий пандемии (контроль соблюдения режима самоизоляции, онлайн бронирование в центры занятости, субсидирование коммунальных услуг и др.).

В тот же период МЦРИАП в лице министра Багдата Мусина объявило IT сообществу о поиске единого цифрового решения для контроля и сокращения темпов распространения заражений коронавирусом. С учётом того, что у команды TOO Digital Innovation and Transformation был предварительно готовый сервис (первое название приложения – Zerteu), предложенные командой наработки были одобрены министерством.



К сожалению, не все казахстанские корпорации верят в местных разработчиков. Хотя маленькие и гибкие команды, знающие местные реалии и ментальность потребителей, не уступают крупным поставщикам.

**Виталий Пустовойтенко,**  
заместитель директора TOO Digital Innovation and Transformation, Ashyq



## Стартап

### Digital Innovation and Transformation

Казахстанская инновационная IT-компания реализующая собственное программное обеспечение – Smart City, Smart University и платформа Nomad (BigData, ситуационные центры).



<https://dit.kz/ashyq>

### Решение и результат

Рассматривались разные варианты решения по отслеживанию очагов и контроля распространения заражений. Однако в масштабе страны стояла ещё одна большая проблема – финансовых потерь малого и среднего бизнеса, который не мог работать в прежнем режиме из-за карантинных ограничений. А что если позволить бизнесу работать, минимизировав риск заражения сотрудников и клиентов? На основе этой модели, учитывающей интересы населения и бизнеса, при активной поддержке НПП «Атамекен» и Министерства здравоохранения РК и появился Ashyq в том виде, в котором мы его знаем – выявление статуса посетителя на входе в общественные объекты за счёт использования QR-кода и интеграции с базой Министерства здравоохранения РК. Тестирование приложения начали с городов Алматы и Нур-Султан, с добровольцев, по результатам которого решение было масштабировано по всей республике.

Ashyq – некоммерческий проект по реализации социальной ответственности казахстанских IT специалистов.



### Экономический эффект



▶ **> 125 тыс.**

бизнесов стали участниками программы Ashyq (сентябрь 2021 г.)



▶ **>4.5 млн**

пользователей (сентябрь 2021 г.)



▶ **>85 000**

нарушителей домашнего карантина выявлено за 4 месяца работы и пресечены попытки входа в общественные заведения



▶ **> 50 тыс.**

людей с положительным ПЦР статусом на COVID-19



▶ **на 400 тыс**

человек позволило сократить заболеваемость (на основе выявленных и пресеченных попытках с учётом уровня распространения заражения)

### Факторы успеха:

- Слаженная работа всех участников проекта, короткое время на принятие решений
- Нужно было очень простое решение, которое не будет затратным как во внедрении, так и применении – получение QR кодов для бизнеса
- Применён режим самодиагностики, что позволило не привлекать дополнительный персонал для субъектов бизнеса
- Централизация баз данных медицинских документов.

# 04

## Инструменты корпоративных инноваций: мировой опыт

PLUGANDPLAY  Tech



# Предпосылки для создания инноваций

Скорость прогресса и конкуренция выросли многократно, в результате корпорации вынуждены внедрять новые идеи и технологии, конкурировать не только друг с другом, но и с молодыми быстрорастущими компаниями.

По результатам исследования, проведенного BCG, в 2005 г. совокупная акционерная доходность бизнесов, включенных в ежегодно составляемый рейтинг 50 самых инновационных компаний (BCG's MIC 50), была на 3.3% выше уровня мирового рынка, а в 2020 г. — на 17%.

Основные вызовы, с которыми сталкивается компания в настоящее время, это:

- возрастающая конкуренция на рынке со стороны прямых конкурентов, стирание границ между рынками и появление новых игроков;
- сложность интегрирования новых процессов и технологий для создания инновационных решений в рамках существующей структуры;
- бизнес-модель компании начинает терять свою актуальность ввиду динамичного изменения предпочтений потребителей и потребительского поведения;
- быстрое развитие и изменения технологического стека в отрасли компаний.

## Инновации значительно повышают прибыль и капитализацию компаний, позволяют им расти быстрее и опережать конкурентов

Совокупная акционерная доходность  
2005=индекс 100



Источник: BCG

MSCI World

**85%**

управленцев в мире считают, что инновации играют важную роль в их бизнесе (McKinsey)

**41%**

руководителей утверждают, что их бизнес подвержен существенному риску, связанному с возможными радикальными инновациями в отрасли (CB Insights)

**83%**

от суммарной выручки тратят на инновации топ-10 самых инновационных компаний мира (PwC)

**+65%**

руководителей крупнейших мировых компаний считают, что в ближайшие 3 года ожидается больше изменений, чем за последние 5 лет (KPMG)

**86%**

стартапов считают, что ближайшие три года число партнерств будет расти (BCG)

**55%**

крупных компаний ожидают рост числа партнерств (BCG)

**40%**

стартап - акселераторов поддерживаются корпорациями (Nesta)

**68%**

компаний из списка Forbes Global 500 уже активно взаимодействуют со стартапами (KPMG)

# Выбор типа корпоративных инноваций

Основываясь на целях и стратегии компании, необходимо определить, какие инновации интересны: продуктовые, процессные или ориентированные на изменения бизнес-моделей



- 1 ▷ **Инновации в сфере продуктов** – разработка и продвижение совершенно нового предложения товара или услуги либо улучшение уже имеющегося предложения.
- 2 ▷ **Инновации в сфере процессов** – создание и внедрение нового метода или процесса в области разработки, производства, дистрибуции или доставки продукта.
- 3 ▷ **Инновации в сфере бизнес-моделей** – улучшение экономических параметров в цепочке создания стоимости, диверсификация источников прибыли или преобразование моделей предоставления продуктов и услуг.

Для определения горизонта планирования и сложности инновации компания может использовать **Модель трех горизонтов инноваций McKinsey**.



## Первый горизонт

**Инкрементальные инновации:** новые решения улучшают или дополняют текущие решения и обеспечивают непрерывное обновление существующей бизнес-модели компании и её ключевых компетенций в краткосрочной перспективе.



## Второй горизонт

**Прорывные инновации:** новые решения расширяют существующую бизнес-модель компании и её ключевые компетенции, распространяясь среди новых клиентов и рынков.



## Третий горизонт

**Подрывные инновации:** создаются радикально новые компетенции и виды бизнеса, чтобы либо использовать новые возможности себе на благо, либо противостоять волне подрывных инноваций.



Источник: <https://www.mckinsey.com/ru/~ /media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Russia/Our%20Insights/Digital%20Russia/Innovations-in-Russia.pdf>

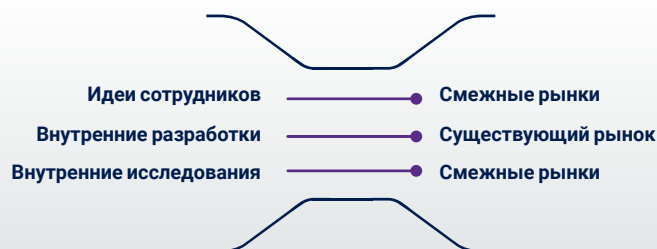
# Источники инноваций

## Почему компании переходят на модель открытых инноваций



- Большая база входящих идей, знаний и вариантов решений
- Снижение затрат на инновации и запуск продуктов (меньше cost-to-market)
- Быстрый вывод продуктов на рынок (короче time-to-market)
- Гибкое реагирование на требования рынка и развитие технологий
- Интеграция решений разных отраслей, выход на новые рынки
- Развитие предпринимательской культуры в компании.

### ЗАКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ



### ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИИ



При выборе инструмента для первых экспериментов корпорация должна ориентироваться на уровень инновационной зрелости и её сотрудников, отрасль и внутреннюю ситуацию в компании, её традиции и подходы.

**Внутренние или закрытые инновации** являются результатом инновационной активности сотрудников компании по обновлению существующих процессов или созданию новых продуктов и сервисов. При работе с внутренними инновациями компания осуществляет поиск, пилотирование, внедрение и масштабирование новых идей, продуктов и прототипов с использованием собственных человеческих и организационных ресурсов.

**Внешние или открытые инновации** — это инновации, возникающие в результате взаимодействия компании с внешними участниками инноваций — стартапов, экспертов и исследователей для последующей интеграции результатов в свою систему. Если организация готова вести работу с внешними партнёрами, открытые инновации ускоряют поиск и проработку идей.

# Инструменты: внутренние (закрытые) инновации



## Внутренний акселератор

Краткосрочная программа для сотрудников по ускоренной разработке и тестированию продукта с привлечением ресурсов корпорации (каналы продаж, большие данные, финансовая поддержка и пр.).



## Программа внутреннего предпринимательства

Программа внутреннего предпринимательства организуется для профильных сотрудников компании с целью создания платформы и системы ресурсов для развития инноваций. В данном случае компании помогают сотрудникам, инвестируя в их идеи по улучшению клиентского опыта и продукта, а также в идеи по решению их собственных профессиональных задач.



## Инновационное подразделение

Специальное подразделение в организационной структуре компании, которое отвечает за инновационную деятельность, позволяет эффективнее управлять инновациями и обмениваться информацией и опытом.



## Внутренние хакатоны

Конкурсы и хакатоны часто используются на первых этапах развития внутреннего предпринимательства для стимулирования свободной генерации идей. Небольшие команды, в состав которых входят специалисты из разных областей разработки, вместе работают над решением какой-либо проблемы.



## Внутренний инкубатор

Программа, в рамках которой реализуются мероприятия по предоставлению консультационной, менторской и финансовой поддержки проектам внутренних инноваций начиная с ранних стадий их реализации. Цель данного инструмента заключается в доведении идеи до MVP и дальнейшей коммерциализации, а также в решении профильных задач корпорации.



# Инструменты: внешние (открытые) инновации



## Технологический скаутинг

Точечный поиск подходящих технологических решений на рынке для внедрения в бизнес и изучения технологических трендов в отрасли под запросы компании с привлечением сторонних ресурсов.



## Внешний акселератор

Привлечение сторонней компании для проведения краткосрочной программы (3-9 месяцев) с целью поиска и интеграции внешних технологических решений, доработки MVP до требований компании, включающая образовательные мероприятия, консультации, менторскую поддержку стартапов, а также обучение привлекаемых к работе сотрудников самих корпораций в целях повышения понимания специфики работы со стартапами.



## Партнерство с университетом

Партнерство с представителями академической среды позволяет компании находить перспективные университетские идеи для дальнейшего развития и исследования.



## Конкурсы/хакатоны

Соревнование разработчиков, дизайнеров и других специалистов для сфокусированного (1-2 дня) решения актуальных задач компании. Используются для поиска инновационных решений с целью дальнейшей доработки, а также для привлечения квалифицированных кадров.



## Корпоративный венчурный фонд

Инвестиционный фонд, осуществляющий инвестиции в стартапы в интересах компании. Венчурные фонды занимаются отслеживанием тенденций на венчурном рынке, поиском и скринингом технологических стартапов, их оценкой, инвестированием в стартапы и управлением инвестиционным портфелем.



## Приобретение / Покупка стартапов

Корпорации осуществляют покупку стартапов с целью контроля над стратегией развития стартапа и получения исключительных прав полного использования разработок стартапа, а также их интеграции в собственный бизнес.



## Инвестиции в стартапы

Инвестиции в стартапы предполагают приобретение доли в капитале стартапа с целью участия в процессе создания инновационного продукта, распределение прибыли от продажи разработки третьим лицам для достижения стратегических или финансовых целей компании.



## Внешний инкубатор

Долгосрочная программа, в рамках которой реализуются мероприятия по предоставлению консультационной, менторской и имущественной поддержки проектам ранних стадий. Цель инструмента — доведение идеи до MVP и дальнейшей коммерциализации, а также решение профильных задач корпорации. После инкубационной программы корпорация может инвестировать в стартап, либо приобрести долю.

Источник: Агентство инноваций Москвы, KPMG, Агентство стратегических инициатив, McKinsey

# Определение подходящих инструментов

Выбор инструментов работы с инновациями зависит от стратегических целей, уровня инновационной зрелости, наличия ресурсов, системы мотивации и корпоративной культуры. Так, внутренние инновации чаще применяются для развития и повышения эффективности существующих или смежных направлений бизнеса, а внешние — для выхода на новые, еще не сформировавшиеся рынки. Как правило, большинство компаний комбинирует инструменты внутренних и внешних инноваций.

		Выход на новые рынки	Доработка идей	Развитие компетенций и корп культуры	Поиск команды	Увеличение стоимости компании	Поиск готового решения	PR
Внешние инструменты	Онлайн платформы	●	●	●	●	●	●	●
	Хакатоны	●	●	●	●	●	●	●
	Конкурсы стартапов	●	●	●	●	●	●	●
	Технологический скаутинг	●	●	●	●	●	●	●
	Внешний акселератор	●	●	●	●	●	●	●
	Внешний инкубатор	●	●	●	●	●	●	●
	Стратегические партнёрства	●	●	●	●	●	●	●
	Корпоративный венчурный фонд	●	●	●	●	●	●	●
Внутренние инструменты	Внутренние конкурсы идей и предложений, портал для предложений сотрудников	●	●	●	●	●	●	●
	Программы внутреннего предпринимательства	●	●	●	●	●	●	●
	Лаборатории	●	●	●	●	●	●	●

Источник: Агентство стратегических инициатив

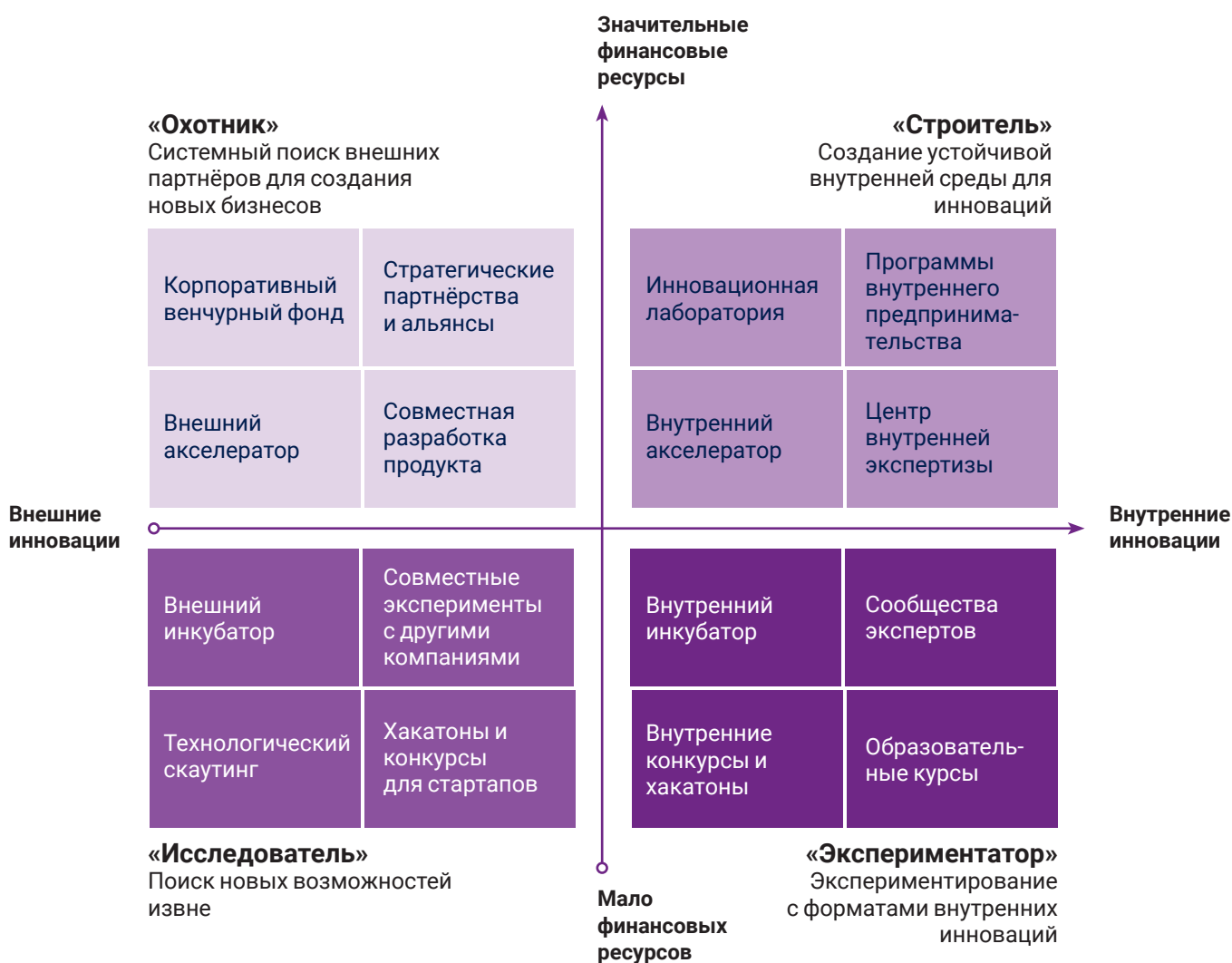
## Выбор и применимость инструментов зависит от скорости и специфики изменений

Инструменты развития инноваций по скорости и масштабу преобразований



# Типы инновационных стратегий и модели поведения

Согласно **матрице инноваций**, можно выделить четыре типа инновационных стратегий, различающихся с точки зрения источников инноваций, выделяемых финансовых ресурсов и набора инструментов. Матрица инноваций разделяет всех участников рынка на четыре основных архетипа: **охотник, строитель, исследователь и экспериментатор**. Каждому из них свойственны свои модели поведения и инструменты. Как правило, компании с низким уровнем инновационной зрелости начинают с более простых и быстрых инструментов поиска инноваций (например, конкурсы и хакатоны). Более зрелые компании разрабатывают комплексные программы, позволяющие выстроить системную работу с идеями — от их подачи до превращения в готовый продукт.



Источник: Board of Innovation, <https://www.boardofinnovation.com/blog/types-of-innovators-innovation-matrix/>

# 05

## Российский опыт корпоративных инноваций

GENERATION 





# Краткий исторический обзор развития инноваций и корпоративных инноваций

## 01

### Старт развития корпоративных инноваций:

Начало 2000-х годов ознаменовалось зарождением интереса российских корпораций к инновационной деятельности. Оправившись от процесса перестройки экономики в 1990-х годах и осознав лимиты экстенсивного пути развития, корпорации:

- начали создавать собственные R&D-центры и пытаться наладить взаимодействие с наукой
- учились запускать инновационные проекты и управлять ими
- наняли специальных сотрудников, управляющих этими процессами, и создали соответствующие подразделения
- начали процесс формирования регламентов по работе с инновациями.

## 02

### Погружение в корпоративные инновации

В 2008 году корпорации столкнулись с первым мировым финансовым экономическим кризисом, ставшим причиной падения экономического роста и стагнации. Инновационные процессы оказались заторможены, все усилия бизнеса направлены на сокращение издержек и спасение основной деятельности. Движущей силой для развития корпоративных инноваций стало государство.

В 2010 году в целях обеспечения должной конкурентоспособности крупнейших российских предприятий на международной арене в долгосрочной перспективе, было принято решение о создании нового механизма – Программы инновационного развития (ПИР) - ориентирующего компании и их топ-менеджмент на развитие необходимых компетенций в области инноваций.

## Корпоративные инновации в России, ключевые цифры 2019 - 2021

 **1954,1** млрд руб.

затраты организаций на инновационную деятельность в 2019 г.

 **56,3%**

затрат финансируются из собственных средств организаций

 **44,6%**

затрат приходится на исследования и разработки

**В 2019 г. в России осуществляли инновации 9,1% организаций.**

**В ближайшие три года на реализацию нововведений в среднем по экономике нацелены 10,3% организаций, при этом в промышленном производстве - 15,2%**

## Инновационная активность: текущий уровень и перспективы роста



Промышленное производство



Сфера услуг



Сельское хозяйство



Строительство

Уровень инновационной активности организаций

**9.1%**  
ВСЕГО

15.1%

7.6%

4.2%

3.7%

Организации, планирующие инновационную деятельность в течение следующих трех лет

**10.3%**  
ВСЕГО

15.2%

9.2%

7.3%

3.9%

# Роль государства и государственные инициативы для развития корпоративных инноваций



## 01

### Государственные инициативы и меры

#### Программы инновационного развития (ПИР, до 2020 г.)

- 56 государственных корпораций, акционерных обществ и ФГУП (Федеральное государственное унитарное предприятие)
- более 60% ВВП России
- тесная увязка с долгосрочными программами развития госкомпаний и ключевыми показателями эффективности их руководителей.

#### Национальная программа «Цифровая экономика»

- комплексная система мер государственной поддержки проектов по разработке и внедрению отечественных цифровых продуктов, сервисов и платформенных решений
- госкорпорации- основные операторы «дорожных карт» по реализации программ.

#### Программы стимулирования НИОКР, проводимых совместно с университетами, НИИ и бизнесом:

- программа «Кооперация» (Фонд Бортника)
- субсидии на развитие кооперации вузов, государственных научных учреждений и организаций реального сектора экономики
- программы Минпромторга по повышению конкурентоспособности отраслей.

1. Реализация совместных инновационных проектов

2. Усиление взаимодействия между научно-образовательным и бизнес-сектором.

На 50 млрд руб. субсидий:

**64,3** млрд руб.  
вложено собственных средств

**500**  
инновационных  
продуктов

**8 067**  
рабочих мест  
создано

**358**  
проектов выполнено

**698,3** млрд руб.  
составила выручка от реализации данных проектов



## 02

## Роли государства:

**Заказчик инноваций**

- субсидии инновационным компаниям
- размещение заказов на инновационную продукцию
- внедрение программ софинансирования НИОКР и предоставление преференций и льгот для компаний, проводящих НИОКР по приоритетным направлениям
- стимулирование государственных компаний и их вовлечение в системную работу над инновациями.

**Источник финансирования инноваций**

- рынок венчурного финансирования
- деятельность грантовых фондов, государственных фондов, фондов поддержки инноваций
- стимулирование развития рынка частного финансирования инноваций (венчурные фонды, бизнес-ангелы)
- со-финансирование в сотрудничестве с компаниями из разных отраслей, используя модель государственно-частных предприятий и другие формы партнерства.

**Создатель инфраструктуры**

- финансирование фундаментальных или прикладных исследований - Российский научный фонд (РНФ)
- технопарки, инкубаторы, акселераторы и др. - GenerationS, «Сколково», ИТ-Парк, Полюс и др.
- прямое финансирование инновационных компаний -Фонд содействия инновациям, «ВЭБ Инновации»
- финансирование отдельных приоритетных направлений - например, Фонд развития интернет инициатив (ФРИИ).

**Создатель новых компетенций**

- стимулирование развития НИОКР и компетенций в частном секторе
- трансферт зарубежных технологий и привлечение иностранных компаний с передовыми технологиями на национальный рынок
- поддержка деятельности НИИ, НКБ и других институтов фундаментальных исследований
- финансирование программ обучения и стажировок специалистов из разных отраслей в передовых иностранных компаниях и университетах.

**Популяризатор культуры инноваций**

- развитие культуры предпринимательства и инноваций, реализуя образовательные программы, поддерживая систему наставничества, создавая и помогая агентствам и институтам развития
- поощрение национального инновационного предпринимательства.

**Для ускорения инновационного развития отраслей российской экономики государство стимулирует появление на рынке специализированных технологических брокеров, а продвижение отечественных инженеринговых центров поможет в реализации готовых технологических решений.**

Источник: <https://digital.ac.gov.ru/support/>, [https://minpromtorg.gov.ru/activities/state\\_programs/list/](https://minpromtorg.gov.ru/activities/state_programs/list/),

# Критерии оценки инновационной зрелости корпораций в России.

## Ключевые инструменты для построения успешных инноваций.

### Оценка инновационной зрелости корпораций в России



75%

российских компаний считают, что инновации оказывают существенное влияние на развитие их бизнеса



47,9%

инновационных товаров, производимых российскими организациями, являются новыми для них, **но уже известными на рынке**



17%

инновационных товаров являются новыми для рынка **(в т.ч. 3,8% - новыми для мирового рынка)**

**Инновационная зрелость компании** - это совокупность показателей текущего состояния развития инновационной деятельности, разделенных на несколько уровней от менее к более развитому.

### Уровни инновационной зрелости компаний:

Зрелость

↑	<p><b>Развивающие</b></p> <p>В компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• присутствует классический R&amp;D или инновационный юнит</li> <li>• формализованы базовые процессы</li> <li>• отсутствует долгосрочная стратегия</li> <li>• используется ограниченный набор инструментов при работе с инновациями.</li> </ul>	<p><b>Продвинутые</b></p> <p>В компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• созданы разные стримы по инновациям, которые координируются одним центром или разными подразделениями по инициативам</li> <li>• сформирована долгосрочная стратегия</li> <li>• используется широкий набор инструментов при работе с инновациями.</li> </ul>
	<p><b>Начинающие</b></p> <p>В компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• инновации держатся на конкретных людях</li> <li>• мало формализованы процессы</li> <li>• отсутствует стратегия развития или она слишком краткосрочна</li> <li>• отсутствует системная деятельность.</li> </ul>	<p><b>Масштабирующие</b></p> <p>В компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• инновации развиваются в рамках бизнес-юнитов</li> <li>• используются не только внутренние инновации, но и внешние</li> <li>• сформирована долгосрочная стратегия.</li> </ul>
	→	

Масштабируемость



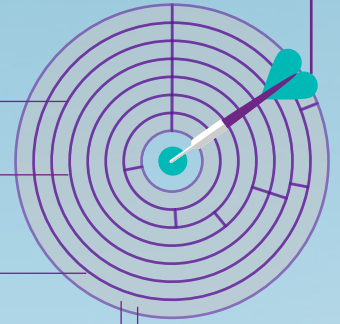
### Ключевые функции корпоративных инновационных систем в российских корпорациях:



- сбор и предварительный анализ инновационных идей
- общая организация R&D-процесса
- поиск потенциальных клиентов, заказчиков инновационных продуктов и решений
- анализ инновационных возможностей компании
- инкубирование проектов ранних стадий
- управление портфелем инновационных проектов
- внедрение новых технологических процессов и механизмов ускоренной коммерциализации инноваций
- оценка эффективности реализации инновационных проектов.

### Цели корпораций при работе с инновациями:

- Защита текущего положения на рынке **31%**
- Форсирование инноваций ради выполнения требований законов и регуляторов **24%**
- Ради повышения операционной эффективности **20%**
- Ради пиара **14%**
- Занимаются инновациями ради выхода на новые рынки и выпуска новых продуктов **2%**



### Инструменты работы с инновациями

Корпорации используют все известные в мировой практике инструменты:

- Хакатоны
- Акселераторы (внутренние и внешние)
- Запуск пилотов (вне акселерационных программ)
- Венчурные сделки (собственные CVC, через партнерские фонды)
- Покупка стартапов
- Зарубежные партнерства в области открытых инноваций
- Инкубаторы

Источник данных: Исследовательский проект Barometer, Рейтинг корпораций в области открытых инноваций, на основе опроса 30 российских корпораций: <https://vc-barometer.ru/>, Исследования КПМГ и АСИ (2020 г.): <https://asi.ru/news/153157/> Материал подготовлен на основе исследований GenerationS.

# Российские кейсы развития корпоративных инноваций

## 01 Северсталь

### Северсталь – комплексный подход к развитию корпоративных инноваций

<https://innovations.severstal.com/>

Северсталь внедряет инновационные подходы во все сферы своей деятельности - продукты, процессы и бизнес-модели.

- Северсталь стремится перейти от роли производителя базового проката к роли поставщика сложных решений, создать среду, которая сможет оперативно подстраиваться под задачи клиентов в быстро меняющемся мире, стать более инновационной и технологичной компанией.
- Сегодня Северсталь работает над созданием комплексной системы поиска, поддержки и внедрения инновационных идей как внутри компании, так и извне.

#### Инструменты работы с инновациями:

В числе инициатив Северстали:

- первый в металлургической отрасли России корпоративный фонд для инвестиций в венчурные проекты и фонды Severstal Ventures
- первый металлургический акселератор стартапов SteelTech
- собственный технопарк, инновационные решения в части перспективного инжиниринга и проверки качества продукции.

#### Северсталь строит целую экосистему, способную сформировать среду для стабильного потока новых идей.

- Создана сеть более чем из 20 центров технологического развития, которые развернуты на производственных площадках компании.

#### Ресурсы для работы со стартапами:

- финансы на пилот
- производственная площадка для испытаний
- доступ к API, облачные ресурсы
- доступ к международной экспертизе
- монетизация решения/организация совместного предприятия/долгосрочное партнерство
- инвестиции.

## 02 СИБУР

### СИБУР – Цифровая трансформация

<https://sibur.digital/>

Старт масштабной программы по цифровой трансформации в 2018 г.

- Началось развитие новых направлений – продвинутая аналитика, индустрия 4.0, цифровизация процессов и управление корпоративными данными и внедрение инструментов из областей Big Data, промышленного интернета вещей, дополненной и виртуальной реальности, мобильных приложений, строительство собственного «озера данных».

Выделение отдельной структуры СИБУР Диджитал в 2020 г.

- Консолидация ключевых ИТ и цифровых компетенций – аналитика данных и машинное обучение, управление корпоративными данными, разработка цифровых продуктов, цифровое развитие производства, ИТ-инфраструктура и эксплуатация

#### Создание Центра Инноваций

- Два ключевых направления деятельности – technology-push («технологического рывка») – скрининг новых технологий, которые уже появились в мире или будут развиваться в ближайшем будущем и demand pull («внутренний спрос») – скрининг потребностей функциональных заказчиков, которые нельзя закрыть внутренними ресурсами.
- Развитие собственной экспертизы, выстраивание процессов, позволяющих эффективно применять цифровые решения, внедрение изменений во все части компании.
- Сотрудничество с инновационным сообществом, венчурными фондами, с корпоративными акселераторами компаний – партнеров.

Запуск первого Цифрового Акселератора СИБУР в 2021 - как новый способ привлечения цифровых инноваций в компанию.

<https://accelerator.sibur.digital/>

## 03 TechLab

### Инновационная лаборатория PepsiCo – TechLab

<https://lab.pepsico.ru/>

TechLab занимается совершенствованием технологических процессов как внутренних, так и направленных на улучшение взаимодействия с потребителями.

Подать заявку или ознакомиться с challenges можно на платформе <https://www.rvc.ru/press-service/media-review/rvk/157584/>

#### Процессы внутри TechLab :

- Запрос от бизнеса на поиск решения под конкретную задачу или группу задач или инициатива Techlab, предлагаемая заказчиком. Совместная доработка, бриф и формирование технического задания
- Поиск технологического решения под запрос, оценка и финальный отбор решения совместно с бизнес-заказчиком
- Запуск пилота. Techlab помогает заказчику с закупочным процессом и трекингом пилота
- В случае успешного пилота и достижения KPI (технология действительно подходит для решения задачи по ряду зафиксированных заранее параметров), выход на постоянное сотрудничество со стартапом.

#### Метрики оценки эффективности:

- Финансовые (рост выручки, экономия, ROI, рост доли рынка)
- Нефинансовые (влияние на оргструктуру, влияние на культуру, влияние на репутацию).

## 04 МТС

### МТС – Центр инноваций - Центр искусственного интеллекта

С целью ускорения исследования новых перспективных направлений, а также запуска новых услуг и сервисов в МТС действуют центры инноваций.

#### Ресурсы для работы со стартапами:

- финансы на пилот
- глубокая AI экспертиза внутренних и внешних экспертов
- доступ к API, облачные ресурсы
- доступ к каналам продаж
- доступ к вычислительным мощностям и дата-сетам.

#### Инструменты работы со стартапами:

Акселератор, Венчурный фонд, Венчурная студия, Инновационное партнерство, Софтлендинг, развитие международных хабов.

## 05 ЛЕНТА

### ЛЕНТА - Локальный и глобальный скаутинг инновационных решений. Внутрикorporативное предпринимательство

#### Инструменты скаутинга:

- Акселераторы
- Конкурсы
- Партнерства
- Открытые источники и подписки на базы данных
- Собственная платформа открытых инноваций
- Утвержден Fast Track для согласования и проведения пилотов в компании:
  - утверждены шаблоны и регламенты процессов, скоринговые модели, тестовая среда для экспериментов, выделенная команда (в том числе IT), бюджетирование и поддержка руководства.

#### Развитие внутреннего предпринимательства:

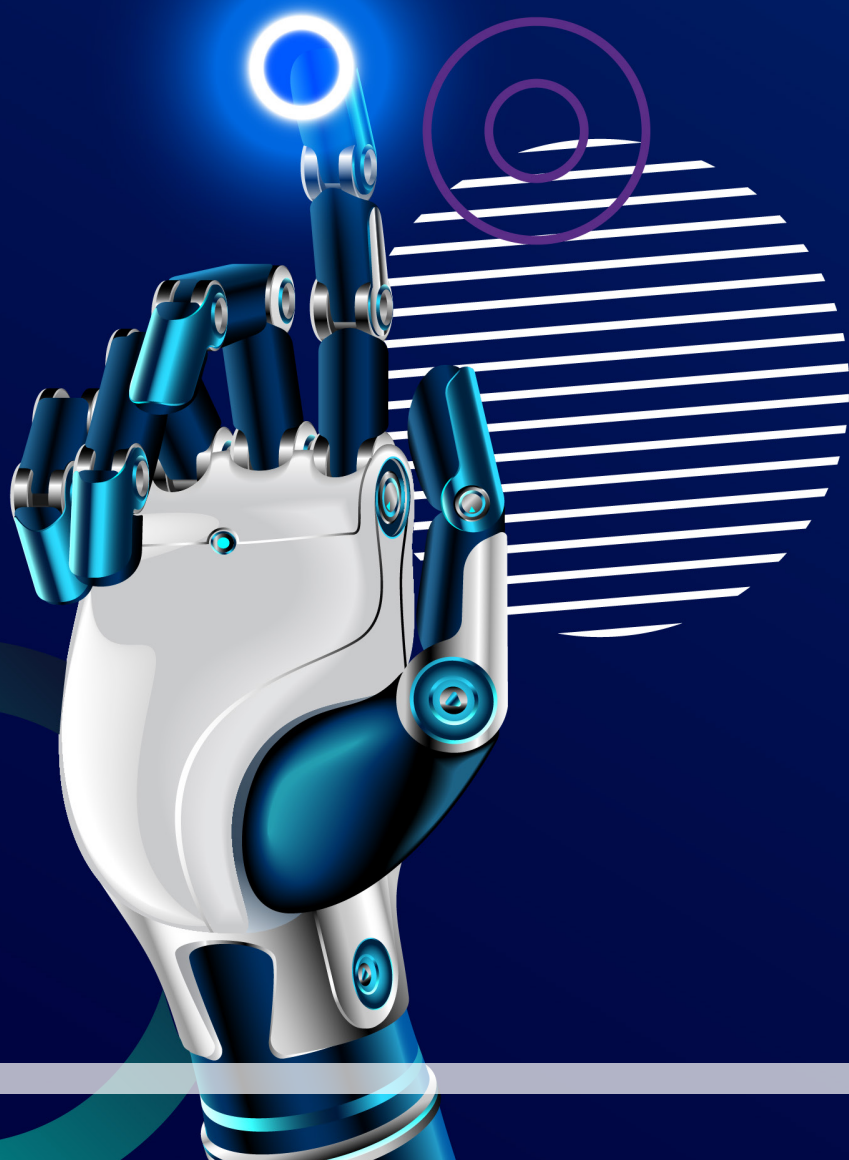
- Проект Lenta.up - сбор и экспертиза рационализаторских идей от сотрудников компании
- Старт программы по внутреннему предпринимательству
- Развитие инновационной культуры – митапы с привлечением локальных и зарубежных спикеров.



# 06

## Первые шаги: советы корпорациям

GENERATION   Tech



# Будущее корпоративных инноваций.

## Рекомендации

### Ключевые принципы повышения эффективности корпоративных инноваций

#### 1. Формирование корпоративной инновационной стратегии, предусматривающей системное развитие соответствующей инфраструктуры, систем управления, инструментов работы с инновациями.

Разрозненные решения в сфере инновационного развития и его фрагментарное упоминание в общей корпоративной стратегии не обеспечивают комплексности действий и не акцентируют внимания топ-менеджмента на них как на ключевом элементе развития компании.

#### 2. Создание специализированных подразделений, отвечающих за развитие инноваций, со статусом прямого подчинения первому лицу компании, и четкой сферой ответственности и задач, исходя из инновационной стратегии.

Для корпорации, целесообразно создание обособленных юридических лиц, отвечающих за развитие инноваций и сопровождение инновационных проектов. Важно разработать fast-track в корпорации для вывода инновационных проектов за границы сложных и длительных процедур.

Таковыми структурами могут быть центры, фонды, лаборатории. Важно, чтобы они были более свободны и оперативны в принятии решений, но при этом работали в тесной связке с основными структурами корпорации.

#### 3. Мотивация персонала к развитию инновационной деятельности: использование нематериальных стимулов в дополнение к формальным денежным KPI.

Необходимо сформировать нормативную базу на корпоративном уровне, предусматривающую понятие допустимого риска в отношении инновационных проектов. Завершение инновационного проекта без достижения намеченных показателей не должно становиться основанием для наказания его руководителей.

Для этого должны быть созданы необходимая нормативная база и инфраструктура (акселераторы, технопарки, сетевые сообщества и т. п.), а также сформирована атмосфера поощрения инициативы и предприимчивости. Кроме того, сотрудникам может быть предоставлена возможность работать над инновационными проектами в основное рабочее время. Особенно важен такой подход в компаниях с государственным участием и при реализации проектов с использованием бюджетных средств, где неудача инновационного проекта может стать основанием для предъявления обвинений в уголовно наказуемых преступлениях.

Согласно исследованию McKinsey, основными барьерами для реализации потенциала инноваций в России являются:

- Несоответствующая корпоративная культура и мотивация
- Плохое понимание тенденций
- Дефицит ресурсов и специалистов

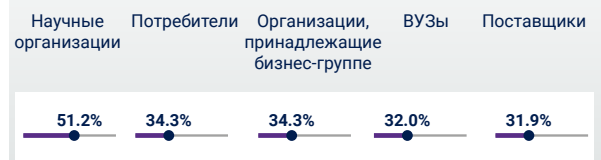
- Неподходящая организационная модель
- Отсутствие нужной инфраструктуры (в том числе IT)
- Дефицит финансирования
- Негибкость бизнес-процессов
- Конфликт между инновациями и традиционным бизнесом
- Дефицит источников данных
- Недостаточная поддержка со стороны руководства.

### Выстраивание процессов внутри корпорации и взаимодействие с инновационной экосистемой

 **18.2%**

инновационных организаций участвовали в совместных проектах по выполнению исследований и разработок

#### ОСНОВНЫЕ ПАРТНЕРЫ ПО КООПЕРАЦИИ



Для корпораций, находящихся на начинающей и развивающей стадии инновационной зрелости, важно правильно выстроить процессы для корректной работы базовых механизмов инновационного процесса.

В этом могут помочь квалифицированные игроки, к которым обращаются 31,9% всех российских корпораций.

Корпорации, находящиеся на масштабируемой и продвинутой стадии, плотно выстраивают связи со всеми игроками инновационной экосистемы: компании кооперируются в первую очередь с научными организациями (51,2%), весьма активно - с потребителями и организациями, входящими в бизнес-группу (по 34,3%), с вузами (32%) и поставщиками.

В этом случае релевантно работать с поставщиками инновационных услуг для закрытия точечных потребностей: скаутинга технологий, программ внутрикорпоративного предпринимательства и др.

# Оценка инновационной зрелости

Предлагаем вам пройти небольшой тест и определить как определить уровень инновационной зрелости вашей компании

Из предложенного списка выберите один ответ, который больше всего подходит под вашу компанию. Сложите полученные баллы и на основе полученной суммы определите уровень инновационной зрелости

## Кто ответственен за развитие инноваций в компании?

- Конкретные люди, которые самостоятельно проявляют инициативу, но их ответственность и задачи по развитию инноваций не закреплены формально – 1 балл.
- Руководитель подразделения компании, отвечающего за НИОКР – 2 балла.
- Директор по инновациям или сотрудник со схожей должностью – 3 балла.
- Формальная ответственность за развитие инноваций лежит на топ-менеджменте, но ответственность распределена среди всех сотрудников компании – 4 балла.

## Какие инструменты развития инноваций уже использовались в компании?

- Еще не применялись инструменты развития инноваций – 1 балл.
- Использовались один или несколько инструментов, направленных на развитие внутренних инноваций, в компании есть НИОКР-отдел – 2 балла.
- Были первые попытки работы с внешними инновациями (например, работа со стартапами в акселераторе, инкубаторе, на хакатоне и другое) – 3 балла.
- В компании успешно используется широкий набор инструментов работы с инновациями, как с внутренними, так и с внешними – 4 балла.

## Как организована работа с инновациями в компании?

- В компании нет формально закрепленных инновационных процессов – 1 балл.
- Инновационный процесс централизован в одном из подразделений, обычно в НИОКР-подразделении – 2 балла.
- В компании есть полноценный формально закреплённый процесс создания новых продуктов и сервисов, который отражается в том, что у процесса обозначены цели, задачи, ответственные, ключевые КПЭ, создана организационная структура – 3 балла.
- В компании созданы как полноценный формально закреплённый процесс создания новых продуктов и сервисов, так и процесс внедрения инкрементальных инноваций в разных частях организации – 4 балла.

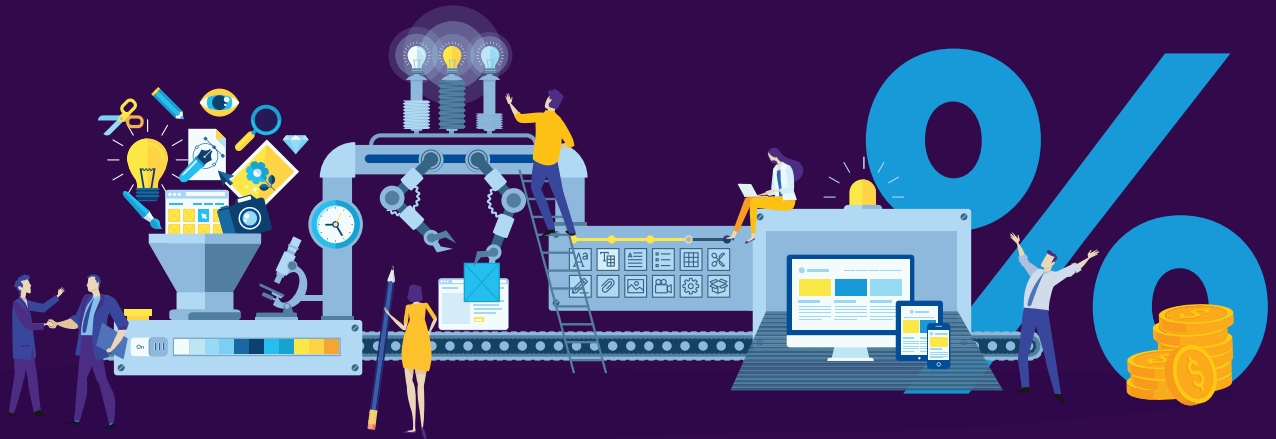
## Насколько развита в компании инновационная культура?

- Инновации воспринимаются как угроза компании – 1 балл.
- Компания гордится своими инновациями, но ими занимаются только конкретные сотрудники или конкретная команда – 2 балла.
- Инновации воспринимаются как нечто положительное, их обсуждают в компании и думают о том, как их можно внедрять – 3 балла.
- Инновации воспринимаются как обычный бизнес компании и воспринимаются большинством сотрудников как одна из обычных составляющих их работы – 4 балла.

### Сумма полученных баллов и уровень инновационной зрелости:

- 4-7 баллов – Начинающие
- 7-10 баллов – Развивающие
- 10-14 баллов – Масштабирующие
- 14-16 баллов – Продвинутые





Определение уровня инновационной зрелости – это первый шаг, который позволит эффективно начать инновационную деятельность в компании или улучшить существующие процессы.

## 01

### Начинающий

Если ваша компания относится к уровню «Начинающие», то самое первое, что нужно сделать – привлечь в инновационный процесс стейкхолдеров компании, которые смогут взять на себя ответственность, выделить ресурсы и нанять команду, которая возьмется за развитие инноваций.

## 02

### Развивающий

Если уровень вашей компании – «Развивающая», то возможные следующие шаги – внедрение инкрементных инновационных инициатив и создание временного централизованного подразделения, которое будет ответственно за развитие инноваций.

## 03

### Масштабирующий

Для «Масштабирующих» компаний лучше всего сосредоточиться на том, чтобы текущие инновационные инициативы приносили измеримые результаты и способствовали достижению стратегических целей корпорации.

## 04

### Продвинутый

«Продвинутым» нужно и дальше поддерживать уровень развития инновационных процессов.

Дальнейшие шаги для каждого уровня инновационной зрелости могут отличаться для каждой компании.

Методика определения инновационной зрелости корпорации от GenerationS: <https://generation-startup.ru/analytics/>

Тест разработан GenerationS.

# Первые шаги на старте по внедрению инновации



# Корпоративные инновации в Tech Hub

Помогаем корпорациям развивать бизнес через сотрудничество с внешними технологическими командами для поиска потенциала совместного роста.

## 01 Конкурсы стартапов (челленджи) и скаутинг

- Открытый конкурс и точечный поиск инновационных решений под запрос корпорации
- Экспертиза и отбор проектов
- Сопровождение при пилотировании (тестировании) проектов на базе корпорации.

## 02 Акселерационные программы

- Анализ бизнес-проблем и поиск точек роста
- Объявление челленджа
- Поиск, экспертиза и отбор стартапов
- Программа акселерации стартапов (опционально)
- Пилотирование лучших проектов
- Помощь при формализации сотрудничества со стартапом.

## 03 Корпоративные венчурные инвестиции

- Помощь в создании корпоративного венчурного фонда
- Содействие при отборе, оценке и сопровождении проектов фонда

## 04 Образовательные программы

- Обучение топ-менеджмента и сотрудников работе с открытыми инновациями
- Развитие внутреннего предпринимательства.

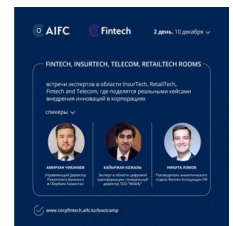
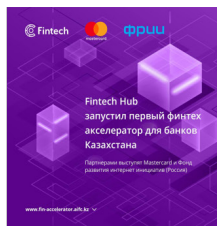
## 05 Нетворкинг и PR-площадка

- Организация отраслевых мероприятий с презентациями решений лучших стартапов.

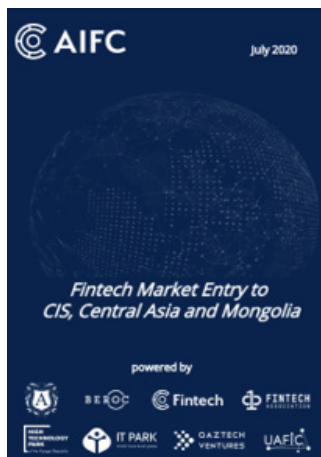
## 06 Аналитические исследования

- Проведение рыночных исследований
- Аналитика по отдельным направлениям финтех.

## Мероприятия TechHub



# Другие наши рыночные исследования



## Контактная информация



**Асель Абдрахманова**

Руководитель по корпоративным инновациям  
a.abdrakhmanova@aifc.kz



**Айнур Жантурина**

Руководитель Центра компетенций Финтех  
a.zhanurina@aifc.kz



**Айгерим Алимгожаева**

Главный Менеджер по корпоративным инновациям  
a.alimgozhayeva@aifc.kz



**Макен Ибрагимов**

Менеджер Центра компетенций Финтех  
m.ibragimov@aifc.kz

 /company/techhub-kz

 techaifckz

 @tech.aifc.kz

 @techaifckz

 @techkz

Тел.: 8 800 080 08 01

Email: tech@aifc.kz

Адрес: пр. Мангилик Ел 55/18, СЗ.3, 010000  
Нур-Султан, Республика Казахстан

[tech.aifc.kz](http://tech.aifc.kz)