

**Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

**Высшая школа бизнеса
Департамент бизнес-информатики**

Ж. Текич, М.Д. Свирская, А. Текич

СОТВОРЧЕСТВО В РОССИИ

КАК РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ СОЗДАЮТ ИННОВАЦИИ ВМЕСТЕ С ВНЕШНИМИ ПАРТНЕРАМИ

Под общей редакцией Ж. Текича

Аналитические доклады
Высшей школы бизнеса ВШЭ

Выпуск 11



**ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ЭКОНОМИКИ
МОСКВА
2025**

УДК 338.49; 334.78
ББК 65.053
Т30



<https://elibrary.ru/vuqpra>

Исследование проведено в рамках проекта «OIDIGITAL: Открытые инновации в России:
Лучшие практики для успеха в цифровом мире», финансируемого Исследовательской программой
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ в период с 2022 по 2024 год

Рекомендовано к изданию комиссией по издательской деятельности
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

Рецензенты:

кандидат физико-математических наук, профессор практики Центра предпринимательства и инноваций
Сколковского института науки и технологий *А.В. Николаев*;
директор по инновациям и инвестициям ПАО «МТС» *Д.Н. Курин*

Под общей редакцией
Ж. Текича

Текич Ж., Свирская М. Д., Текич А.

Т30 Сотворчество в России: как российские компании создают инновации вместе с внешними партнерами /
Ж. Текич, М. Д. Свирская, А. Текич ; под общ. ред. Ж. Текича ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. :
Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 92 с. — (Аналитические доклады Высшей школы бизнеса ВШЭ ;
вып. 11). — 500 экз. — ISBN 978-5-7598-4307-8 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-4279-8 (e-book).

Сотворчество — форма открытых инноваций, в которой компании сотрудничают с широким кругом
внешних индивидуальных партнеров по инновациям (потребители, студенты, исследователи, эксперты или
энтузиасты). Такой подход к ведению бизнеса предоставляет доступ к богатому источнику знаний и идей,
недоступных при использовании только внутренних ресурсов, и часто приводит к созданию более успешных
продуктов. Несмотря на широкое использование сотворчества ведущими компаниями мира, информации
о его применении в российских компаниях недостаточно. В настоящем докладе собраны и проанализиро-
ваны данные о применении сотворчества российскими компаниями и определены его особенности в про-
цессах разработки инноваций и продуктов в России.

Доклад может быть интересен менеджерам по инновациям и маркетингу в крупных корпорациях, по-
литикам, ответственным за формирование стратегий поддержки инноваций, исследователям, студентам
и аспирантам, работающим в области инноваций.

УДК 338.49; 334.78
ББК 65.053

Опубликовано Издательским домом Высшей школы экономики
<http://id.hse.ru>

doi:10.17323/978-5-7598-4307-8

ISBN 978-5-7598-4307-8 (в обл.)
ISBN 978-5-7598-4279-8 (e-book)

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2025

Содержание

Об аналитическом докладе.....	5
Executive summary.....	9
Раздел 1. Что такое сотворчество и зачем оно бизнесу	12
1.1. Открытые инновации и совместное творчество	12
1.2. Современные представления о сотворчестве.....	14
1.3. Совместное творчество в действии: лучшие мировые примеры	15
1.4. Совместное творчество в действии: лучшие российские примеры.....	18
1.5. Обзор литературы по совместному творчеству	20
1.5.1. Концепция сотворчества.....	20
1.5.2. Сотворчество в России.....	21
1.5.3. Соавторство и соавторы	23
1.5.4. Почему люди участвуют в сотворчестве?	24
1.5.5. Практики совместного творчества	25
1.5.6. Две модели совместного творчества в компаниях.....	30
1.5.7. Сотворчество на протяжении жизненного цикла продукта	32
1.5.8. Барьеры и вызовы сотворчества.....	34
Раздел 2. Результаты исследования совместного творчества в российских компаниях	37
2.1. Описание исследовательской выборки.....	37
2.2. Опыт участия российских компаний в открытых инновациях и совместном творчестве	40
2.3. Практики совместного творчества.....	43
2.4. Партнеры по совместному творчеству.....	45
2.5. Мотивация и удовлетворенность проектами сотворчества.....	46
2.6. Вызовы и барьеры для совместного творчества	47
2.7. Взгляд в будущее — совместное творчество в контексте санкций	49

2.8. Кластеризация компаний по использованию ими сотворчества в инновационной деятельности.....	53
2.9. Интервью с экспертами.....	57
Заключение.....	62
Приложения	68
Приложение 1. Дизайн исследования.....	68
Приложение 2. Процедура кластеризации	69
Приложение 3. Анкета для проведения опроса.....	70
Список источников	80

Об аналитическом докладе

В условиях динамичных социальных изменений, ускоряющегося научно-технического прогресса и усиления рыночной конкуренции традиционная парадигма инновационной деятельности, ориентированной на внутренние ресурсы и компетенции, уступила место новой концепции — открытым инновациям. Данная концепция предполагает, что значимые знания, идеи, прототипы, решения и практический опыт присутствуют за пределами организации, и стремится использовать такие ресурсы для достижения лучших результатов в инновационной деятельности. Взаимодействуя с широкой сетью партнеров, организации способны использовать множество разнообразных точек зрения, компетенций, ресурсов и осуществлять их быструю реконфигурацию в ответ на новые возможности. В отличие от традиционных закрытых моделей экономического развития, в которых новые идеи и технологии основаны исключительно на собственных исследованиях и разработках, открытые инновации предполагают сотрудничество с внешними партнерами, включая пользователей, поставщиков, производителей товаров-комплементов и товаров-субститутов, университеты и даже конкурентов.

Совместное творчество (англоязычный термин — co-creation, далее — сотворчество) — это форма открытых инноваций, при которой компании сотрудничают с широким кругом внешних индивидуальных партнеров — потребителей, студентов, исследователей, независимых экспертов или энтузиастов инноваций (преимущественно физических, а не юридических лиц) и вовлекают их в свои инновационные проекты. Одним из основных преимуществ сотворчества является возможность объединения большого количества различных точек зрения и разнообразных потенциальных решений. Вовлекая в инновационную деятельность множество участников (клиентов, сотрудников, партнеров и широкую общественность), компании получают доступ к богатому источнику знаний и идей, которые были бы недоступны при использовании только внутренних ресурсов. Такое разнообразие является плодотворной почвой для креативности, способствует созданию более устойчивых и универсальных инновационных решений. Когда представители разных областей и дисциплин работают вместе, они привносят уникальные взгляды и подходы к диагностике и решению проблем, что часто приводит к новым прорывным решениям, которые маловероятно было бы получить в однородной группе.

Сотворчество практикуют уже более двух десятилетий ведущие компании мира, в том числе LEGO, Nivea, Starbucks, NASA и многие другие организации из самых различных отраслей. Опыт зарубежных компаний и состояние сотворчества в зарубежных странах неплохо изучены, но знаний об использовании и внедрении сотворчества российскими компаниями не хватает. Несмотря на то что некоторые российские компании и организации («Яндекс», МТС, Сбер, правительство Москвы

и др.) проводят хакатоны, сотрудничают с онлайн-сообществами и используют другие формы сотворчества, систематические эмпирические данные об использовании сотворчества российскими компаниями как на английском, так и на русском языке доступны в очень ограниченном объеме.

В контексте обозначенного выше пробела основная цель настоящего аналитического доклада — предоставить информацию об использовании сотворчества российскими компаниями и на основе этого определить его особенности в сфере инноваций и продуктовых разработок в России. Иначе говоря, задача этого доклада — раскрыть причины и условия, при которых российские компании занимаются сотворчеством с внешними агентами для организации инновационного, клиентоориентированного процесса, а также определить, с кем и каким образом такое сотворчество происходит.

Для решения поставленной задачи применялся двухэтапный методологический подход, основанный на проведении: 1) онлайн-опроса (использовался для количественного анализа); 2) полуструктурированных интервью с экспертами в области инноваций и маркетинга (использовались для качественного анализа).

На первом этапе электронные письма со ссылкой на онлайн-анкету были разосланы менеджерам по инновациям и маркетингу российских компаний из нашей сети, а также экспертам, чьи адреса были собраны в тематических сообществах в социальных сетях. Целевой аудиторией стали менеджеры по инновациям и маркетингу российских компаний различного размера и отраслевой принадлежности. В начале весны 2023 года анкету заполнили 87 менеджеров, работающих в компаниях, использующих сотворчество.

На втором этапе для уточнения сведений, полученных на первом этапе, были проведены три полуструктурированных интервью с экспертами. В задачи интервью входило: 1) углубленно разобраться в представлениях менеджеров по инновациям о роли сотворчества в разработке продукта; 2) отрефлексировать полученные в результате опроса ответы респондентов и таким образом лучше понять, как интерпретировать предварительные итоги исследования.

В результате проведенного исследования авторский коллектив пришел к следующим основным заключениям.

1. Менеджеры рассматривают сотворчество как важный и полезный инструмент разработки новых продуктов и ведения инновационной деятельности, но в российских компаниях его применение не получило широкого распространения. В то же время практики сотворчества, выявленные в ведущих мировых компаниях, применяются также и в российских компаниях. Более

того, российские компании привлекают партнеров того же типа, как в проектах сотворчества у мировых компаний.

2. Не существует единого подхода к ведению проектов сотворчества. Мы выделили четыре типа компаний: 1) опытные соавторы; 2) скептически настроенные соавторы; 3) будущие соавторы; 4) закрытые новаторы. Компании различаются главным образом тем, как они воспринимают значимость проектов сотворчества, какие ресурсы готовы инвестировать, а также частотой использования этого подхода.
3. Ведущим мотивом, побуждающим компании к сотрудничеству с внешними участниками в рамках сотворчества, является стремление получить идеи для новых продуктов. Напротив, основным препятствием для осуществления такого сотрудничества является недостаточный опыт управления открытыми инновационными проектами, особенно в контексте сотворчества, а также нехватка необходимых знаний и умений.
4. На ближайший период усиливающихся экономических ограничений, вызванных санкциями (т.е. на 3–5-летнюю перспективу в пределах 2024–2029 годов), прогнозируется рост активности в сфере сотворчества, но не его масштабов. Это может привести к более тщательному отбору проектов сотворчества, меньшему числу экспериментов и усиленному вниманию к проверенным создателям ценностей.
5. Санкции влияют на восприятие и использование сотворчества российскими компаниями. Менеджеры ожидают возникновения новых значительных трудностей — нехватки бюджета и вследствие этого необходимости более строгого контроля над расходами.

Предполагается, что настоящий доклад будет полезен широкому кругу читателей, заинтересованных в изучении инноваций и разработке продуктов, а именно:

- менеджерам по инновациям и маркетингу в крупных корпорациях и специализированных инновационных посреднических организациях. В докладе впервые представлен полный обзор практик, применяемых в разных отраслях, описаны основные движущие силы и препятствия, влияющие на сотрудничество, и то, как они будут изменяться в условиях санкционного давления;
- политикам разного уровня, ответственным за формирование стратегий поддержки инноваций. Из доклада они могут получить представление о том, как санкции влияют на инновационную активность в компаниях, и использовать эту информацию для формирования адекватной стратегии поддержки;

- лидерам образования в университетах и стартапах в области образовательных технологий (EdTech). Доклад поможет конкретизировать, каких знаний и навыков в сфере открытых инноваций им не хватает для своего проекта, и откроет широкие возможности для создания нового образовательного контента и курсов в этой области;
- исследователям и аспирантам, работающим в области инноваций и занимающимся изучением инноваций. Доклад предлагает эмпирические данные об использовании совместного творчества российскими компаниями и может послужить основой для определения направлений дальнейших исследований;
- студентам, интересующимся инновационной деятельностью и разработкой продуктов.

Доклад состоит из двух разделов, заключения и приложений и структурирован следующим образом.

В первом разделе приводится обзор новейшей литературы по совместному творчеству, дается определение термина «сотворчество» (co-creation), проводится различие между ним и открытыми инновациями, обсуждаются основные аспекты совместного творчества: практики, партнеры, условия, движущие силы и барьеры, выявленные исследователями.

Второй раздел содержит результаты проведенного авторами исследования: подробную описательную статистику, характеризующую профиль респондентов; примеры практик, партнеров, условий, движущих сил и барьеров в проектах совместного творчества, реализуемых российскими компаниями; описание изменения указанных аспектов сотворчества под влиянием санкций; кластерный анализ представленных компаний и выявленные модели использования совместного творчества; описание интервью с экспертами.

В заключении обобщаются основные результаты, полученные в практической части исследования, излагаются основные выводы и обсуждаются направления будущих исследований.

Executive summary

In an era characterized by the dynamic social changes, convergence of rapid technological advancements, and increased market competition, the traditional paradigm of closed, proprietary innovation has given way to a novel and transformative concept — open innovation. Open innovation represents a strategic shift from relying solely on internal resources for innovation to actively seeking inputs and ideas from external sources. It recognizes that valuable knowledge, ideas, and expertise exist beyond the boundaries of an organization, aiming to capitalize on these resources to drive innovation. By engaging with a wider network of partners, organisations can tap into a wealth of diverse perspectives, insights, and opportunities. In contrast to conventional closed innovation models that rely exclusively on internal research and development (R&D) for generating novel ideas and technologies, open innovation embraces collaboration with external partners, including users, suppliers, universities, and even competitors.

Co-creation is a specific form of open innovation in which companies collaborate with individual external collaborators — such as users and consumers, students, researchers, independent experts or innovation enthusiasts — and incorporate their input into the company's innovation projects. One of the main benefits of co-creation is the ability to bring together many different perspectives. By involving a wide range of external participants, companies gain access to a rich source of knowledge and ideas that would not be available with internal resources alone. This diversity is fertile ground for creativity, fostering problem understanding as well as innovative solutions' development. When people from different fields and disciplines work together, they bring unique perspectives and approaches to problem identification and solving, often leading to breakthroughs that a homogenous group might have missed.

Leading companies in the USA and Europe, including LEGO, Nivea, Starbucks, NASA and many others in various industries, have used co-creation for over two decades. However, data on the use and implementation of co-creation by Russian companies is very limited. Although companies such as Yandex, MTS, Sber and the Moscow City Government run hackathons, collaborate with online communities and use other forms of co-creation, there is no systematic empirical data on the use and adoption of co-creation by Russian companies in both English and Russian.

Responding to this gap, the purpose of the analytical report in front of you is to provide evidence about the usage of co-creation by Russian firms, and based on it, to determine the specificities of co-creation in innovation and product development processes in Russia. In other words, the objective of this report is to analyse why or why not, when, with whom and how Russian companies use co-creation to organize a customer-oriented innovation process.

This is done using a two-step methodological approach based on data collected through 1) an online survey (used in quantitative analysis) and 2) semi-structured interviews with innovation and marketing experts (used in qualitative analysis). In the first step, e-mails with a link to the online survey were sent to innovation and marketing managers from the authors' network as well as to experts whose addresses were gathered in thematic communities in social networks. Targeted population were innovation and marketing managers from the Russian companies. During early spring 2023, 87 managers working in companies using co-creation completed the survey.

The purpose of the interviews was twofold: on the one hand, to gain a deeper insight on how innovation managers of the Russian companies see the role of co-creation in product development; and on the other hand, to reflect on the answers received from the survey, and better understand our preliminary results.

Key results of the report are the following:

1. Managers see co-creation as an important and beneficial mechanism for product development and innovation activities, but it is not widely spread in Russian companies. However, companies that use co-creation use a variety of practices and work with a diverse set of partners. Russian companies also employ all co-creation practices identified in leading global companies. Furthermore, Russian companies utilize the same types of partners typically engaged in co-creation projects by global companies.
2. There is no one-size-fits-all approach to implementing co-creation projects. We have identified four different groups of firms, based on their implementation patterns: 1) experienced co-creators, 2) sceptical co-creators, 3) soon-to-be co-creators, and 4) closed innovators, which differ mainly in their perceived relevance of co-creation projects, resources they intend to invest, and the frequency with which they apply this approach.
3. Dominant driver for firms to engage in co-creation with external contributors is to get new product ideas. On the other hand, the major barrier is limited experience in managing open innovation projects, especially co-creation projects, and the lack adequate knowledge and skills to do them.
4. In the next 3–5 years (within 2024–2029 during the expected crisis), the intensity of co-creation activities is expected to grow, but not their scale. This will lead to a more careful selection of co-creation projects, less experimentation and more focus on proven value generators.
5. Sanctions influence the perception and use of co-creation by Russian firms. The managers expect to face new significant barriers: a lack of budget and the need for more strict cost management.

The report is expected to be of value to the diverse audience interested in innovation management and product development activities, namely:

- innovation and marketing managers in charge of product development in large firms, as well as in specialized innovation-oriented intermediaries. To them, the report offers the first full overview of the practices used across industries, the main drivers and barriers influencing co-creation, and how the ongoing crisis (i.e., sanctions) is expected to influence them;
- policymakers at different federal and local levels in charge of developing measures to support innovation. They get first ideas how sanctions influence open innovative activities in the firms, and based on which they can strategize adequate support measures;
- education leaders at universities and in EdTech startups, that is those in charge of developing master and professional educational programs. The report clearly identifies lack of adequate knowledge and skills in the field of open innovation and implies significant opportunity for developing new educational content and programs in this field;
- researchers in the field of innovation, including PhD students. The report offers empirical evidence about usage of co-creation by Russian firms and can serve as a basis for identifying directions for further studies;
- students interested in innovation management, who get up-to-date overview of knowledge in the field of open innovation.

The report is composed of two sections, conclusion and appendices, and is structured as follows.

Chapter 1 reviews the latest literature on co-creation, defining the term, distinguishing it from open innovation, and discussing main aspects of co-creation: practices; partners; settings; drivers; barriers identified in the existing studies.

Chapter 2 reports the results of the research conducted. First, it offers detailed descriptive statistics, sketching a profile of the respondents. Second, it identifies practices, partners, settings, drivers, and barriers in co-creation projects done by Russian firms, as well as how they change under the influence of sanctions. Third, it presents cluster analysis and identified patterns identified models for the use of co-creation. Finally, it presents evidence from interviews with experts.

The conclusion summarises major results achieved in Chapter 2, outlines key implications and discusses directions for future research.

Раздел 1

Что такое сотворчество и зачем оно бизнесу

1.1. Открытые инновации и совместное творчество

В современных быстро меняющихся и комплексных условиях инновации становятся важнейшим фактором успешности предприятий практически во всех сферах деятельности. Крупные корпорации на протяжении большей части XX века тяготели к закрытой модели инноваций, используя преимущественно внутренние ресурсы и компетенции в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР; Research and Development, R&D) (Chesbrough, 2003a). Подход «сделай сам» преобладал в большинстве отраслей, подчеркивая целесообразность самостоятельной инновационной деятельности. Однако с ускорением научно-технического прогресса, повышением неопределенности внешней среды, усложнением научно-исследовательской деятельности ограниченность внутренних, или закрытых, инноваций становилась все более очевидной. В последние несколько десятилетий руководители организаций и компаний осознали необходимость интеграции внешних инновационных ресурсов и компетенций в стратегии своих компаний для повышения темпов и эффективности освоения инноваций (Bahemia, Squire, 2010; Huff et al., 2013). Это привело к смещению эпицентра инновационной деятельности с внутренних научно-исследовательских подразделений на обширные внешние сети, включающие стартап-компании, университеты, исследовательские консорциумы, клиентов и других участников сотворчества. Такая открытость, ставшая результатом превращения закрытых границ компаний в «мембраны с проницаемыми границами» (рис. 1), позволяет инновациям свободно перемещаться между внутренней и внешней средой. Совокупность явлений, составляющих эту тенденцию, обычно обозначается в общем виде как «открытые инновации» (Chesbrough, 2003b) и определяется как распределенный инновационный процесс, основанный на целенаправленно управляемых потоках знаний через границы компаний (Chesbrough, Bogers, 2014).

Открытые инновации представляют собой стратегический переход от опоры исключительно на внутренние ресурсы к активному поиску идей для инноваций из внешних источников. Они ставят под сомнение представление о том, что все умные люди работают в одной компании, и учитывают тот факт, что ценные знания, идеи и опыт существуют за пределами организации, стремясь извлечь выгоду из этих ресурсов для стимулирования инноваций (Russo-Spena, Mele, 2012). Взаимодействуя с более широкой сетью партнеров, включая клиентов, поставщиков и экспертов, организации могут пользоваться множеством разнообразных точек зрения, идей

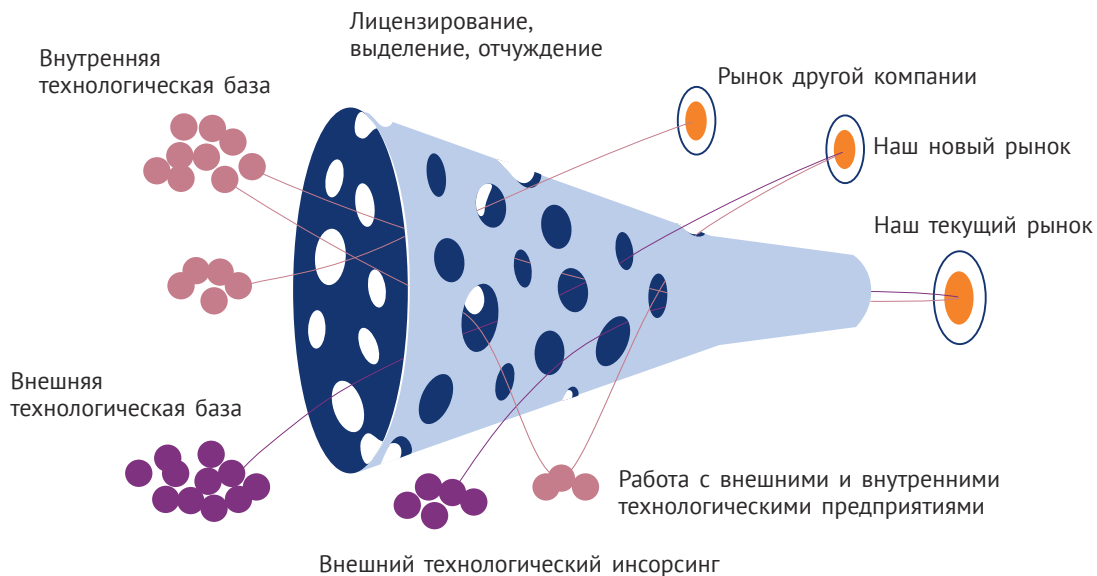


Рисунок 1. Схема распределенного инновационного процесса
 Источник: адаптировано авторами посредством перевода
 (Chesbrough, 2004; Henry Chesbrough's work..., 2010).

и возможностей. В отличие от традиционных моделей закрытых инноваций, которые полагаются исключительно на внутренние исследования и разработки (т.е. НИОКР) для генерации новых идей и технологий, открытые инновации подразумевают сотрудничество с внешними партнерами. Это сотрудничество заключается в партнерстве с внешними организациями, сборе идей от клиентов или широкой общественности посредством краудсорсинга, сотрудничестве с исследовательскими институтами или приобретении стартапов и их инновационных решений.

Благодаря внедрению открытых инноваций компании могут получить доступ к более широкому спектру знаний и возможностей, тем самым ускоряя свое развитие и расширяя свои инновационные инициативы. Такой подход открывает новые перспективы, способствует творчеству и позволяет извлечь выгоду из разнообразного опыта и знаний внешних заинтересованных сторон (Brunswick, Chesbrough, 2018). Более того, открытые инновации могут способствовать разработке новых продуктов, услуг, бизнес-моделей и технологий, которые могли бы остаться недоступными при использовании только внутренних ресурсов. По своей сути открытые инновации способствуют совместному и инклюзивному подходу к инновациям, устраняя традиционные барьеры и привлекая внешние ресурсы для стимулирования организационного роста и повышения конкурентоспособности.

1.2. Современные представления о сотворчестве

Совместное творчество, или сотворчество (co-creation), — это форма открытых инноваций, при которой компании сотрудничают с широким кругом таких внешних индивидуальных партнеров, как потребители, студенты, исследователи, независимые эксперты или энтузиасты инноваций (преимущественно физические, а не юридические лица), и вовлекают их в инновационные проекты компании (Tekic A., Willoughby, 2019). Привлекая клиентов, экспертов и других внешних партнеров, компании могут использовать их знания и творческий потенциал, а также способствовать разработке продуктов, ориентированных на клиента (Veryzer, De Mozota, 2005). Таким образом, компании могут снизить риски непринятия продукта и добиться более высокой окупаемости инвестиций, что в конечном итоге улучшает их показатели инновационной деятельности (Shen et al., 2018).

Подобная практика совместных инноваций не является новой концепцией. Существует множество исторических примеров, показывающих, что отдельные личности представляют собой многообещающий источник инноваций. Например, в 1714 году британский парламент учредил «Премию долготы» (Longitude prize) с целью определения географической долготы во время мореплавания. Однако великие ученые со всей Британии не смогли найти решение. Лучшая разработка — высокоточный хронометр — принадлежала Дж. Харрисону, плотнику и часовщику из английской сельской местности (Boudreau, Lakhani, 2013). Еще одним примером неожиданной инновации служит изобретение маргарина. Император Наполеон III в 1869 году предложил подданным производить заменитель масла для вооруженных сил и низших классов, поскольку Франция испытывала дефицит масла. Решение пришло от И. Меж-Мурье, французского химика, который и изобрел маргарин в ответ на эту проблему (Rupp, 2014). Другой известный пример относится к концу XIX века, когда лаборатория Т.А. Эдисона разработала электрическое освещение, объединив идеи предыдущих изобретений и сотрудничая с учеными, инженерами, финансистами и людьми, занимающимися маркетингом за пределами лаборатории (Hargadon, 2003).

Привлечение внешних участников к разработке инновационных решений не ново. Однако повышение уровня кооперации и развитие сетевого общества в мире привели к чрезвычайно активному внедрению компаниями подобных форм инновационной деятельности. Развитие информационных технологий также внесло существенный вклад в широкое распространение сотворчества — сегодня они выступают во многом как катализатор развития творческого потенциала, повышения потребительской ценности продукта и расширения горизонтов инноваций.

1.3. Совместное творчество в действии: лучшие мировые примеры

Сотворчество нагляднее всего продемонстрировать с помощью примеров его использования известными компаниями. Это покажет широкие перспективы успешной реализации таких проектов.

LEGO / платформа LEGO Ideas. LEGO является одним из лидеров в области совместного творчества (Antorini, Muñiz, 2013; Hiennerth et al., 2014; Rodríguez-López, 2021). Например, LEGO Ideas — запущенная в 2008 году платформа, на которой энтузиасты со всего мира могут представить свои оригинальные проекты наборов LEGO, голосовать за любимые разработки и видеть их воплощение в качестве официальных продуктов LEGO (How it works, 2024). Эта платформа позволяет пользователям проявлять креативность и предлагать оригинальные концепции, начиная от архитектурных достопримечательностей и заканчивая популярными персонажами. Выбранные на основе общественного голосования и оценок дизайнеров LEGO заявки рассматриваются на предмет производства официальных наборов LEGO, предоставляя участникам возможность стать частью вселенной LEGO. Этот проект не только содействует формированию яркого сообщества энтузиастов LEGO, но и демонстрирует приверженность LEGO взаимодействию с сообществом своих поклонников и принятию сотворчества в качестве важного механизма управления инновациями.

Nivea / дезодорант «Черное и белое». Инициатива Nivea по созданию дезодоранта «Черное и белое» включала непосредственное вовлечение потребителей в процесс разработки продукта для решения общих проблем, связанных с использованием дезодорантов (Bilgram et al., 2011). При помощи нетнографии (социологическое исследование онлайн-сообществ пользователей) и взаимодействия с представителями сообществ пользователей Nivea получила ценные инсайты о «болях» потребителей и идеях по их решению.

В результате был разработан дезодорант, предотвращающий возникновение белых пятен на черной одежде и уменьшающий желтые пятна на белой одежде. Дезодорант «Черное и белое» быстро завоевал популярность среди потребителей — отчасти благодаря совместному творчеству, которое обеспечило соответствие продукта потребностям и предпочтениям целевой аудитории. Вовлекая потребителей в процесс разработки, Nivea смогла создать высокоэффективный и хорошо воспринятый покупателями инновационный продукт, который решал конкретные проблемы и предоставлял ощутимые преимущества потребителям.

Local Motors / автомобиль Rally Fighter. Новаторская компания Local Motors известна своим инновационным подходом к производству автомобилей на основе сотворчества при разработке новой продукции (Langner, Seidel, 2014). Основанная

в 2007 году Дж. Роджерсом-младшим компания привлекла к себе широкое внимание благодаря использованию краудсорсинга и методов совместного проектирования для разработки автомобилей (Ortiz, 2024).

Бизнес-модель Local Motors была сосредоточена вокруг производственных площадок (микрофабрик), которые позволяли выпускать автомобили по индивидуальному заказу в течение нескольких недель (Ortiz, 2024). Один из ее флагманских проектов, Rally Fighter, был реализован в результате сотрудничества около 200 дизайнеров, инженеров и энтузиастов со всего мира (Stumpf, 2022). Компания Local Motors одной из первых создала линейку автомобилей на основе сотворчества в рамках онлайн-сообщества с использованием открытого проектирования, 3D-печати и микропроизводств. Local Motors оказала влияние на промышленность, продемонстрировав возможность проектирования в рамках больших открытых сообществ и краудсорсинга.

Тем не менее Local Motors прекратила свою деятельность в январе 2022 года из-за отсутствия финансирования (Anderson, 2022). Будучи, по сути, стартапом, ориентированным на достаточно ограниченный сегмент увлеченных любителей оригинальных автомобилей, Local Motors не смогла выйти на более массовые сегменты рынка, т.е. преодолеть пропасть (chasm) между покупателями-инноваторами и ранним большинством (early majority), если использовать терминологию Дж. Мура (Moore, 1991, р. 7, 9). Несмотря на то что сотворчество стало жизнеспособным подходом с точки зрения организации процессов проектирования и производства внутри компании, его оказалось недостаточно для поддержания успешной деятельности в автомобильной промышленности. Можно предположить, что стартапу не хватило компетенций в области стратегического маркетинга для координации деятельности сообщества в направлении более массовых рыночных сегментов. Кроме того, переход Local Motors на решения для автономного вождения и влияние пандемии COVID-19 еще больше осложнили ее усилия по продвижению своей продукции (Stumpf, 2022). Спрос на передовые концепт-кары, производимые ограниченными сериями, существенно снизился.

Threadless / онлайн-магазин одежды. Threadless — интернет-магазин одежды, созданный по инициативе сообщества, которое предлагает художникам делиться своими дизайнами для футболок (Threadless, 2024; Piller, 2011). Дизайны, набравшие наибольшее количество голосов от сообщества, производятся и продаются на платформе. Такой подход позволяет Threadless следовать модным тенденциям, предоставляя художникам платформу для демонстрации и монетизации результатов своего творчества.

Threadless не только создает уникальные возможности для художников, но и вовлекает само сообщество в процесс создания и продвижения продукта. Участники могут комментировать, оценивать и предлагать улучшения дизайнов, что помогает художникам учитывать предпочтения аудитории и совершенствовать свое искусство.

Интерактивность процесса разработки одежды обеспечивает высокий уровень вовлеченности и удовлетворенности клиентов, так как они становятся частью создания продуктов, которые они покупают и носят. Таким образом Threadless демонстрирует высокий потенциал сотворчества, объединяя творческих людей и потребителей в единую экосистему, где каждый участник вносит свой вклад в создание уникальных и востребованных продуктов (Langner, Seidel, 2014; Piller, 2008; Piller et al., 2011).

Coca-Cola / маркетинговый проект. Сотрудничество с компаниями OpenAI, Bain & Company, Coca-Cola дает возможность цифровым художникам по всему миру исследовать взаимодействие искусственного интеллекта (ИИ) и художественного творчества (Coca Cola invites..., 2023). С помощью нейросетей, например ChatGPT и DALL-E, и используя элемент логотипа — фирменную бутылку Coca-Cola или традиционный для компании образ Санта-Клауса — творческие личности могут создавать оригинальные произведения искусства. Наиболее креативные работы из конкурса «Создай настоящее волшебство» (Create Real Magic, 2024) получают возможность быть представленными на цифровых рекламных щитах Coca-Cola в публичных местах, например на Таймс-сквер в Нью-Йорке и Пикадилли в Лондоне. Эта инициатива подчеркивает стремление Coca-Cola использовать современные технологии для вдохновения и вовлечения аудитории со всего мира.

ArtsWok / общественная работа. Деятельность общественной организации ArtsWok из Сингапура демонстрирует, что художники активно участвуют в совместных творческих проектах в рамках сообщества (Developing community creatively, 2024). Сотворчество, выступающее как основополагающая философия деятельности, побуждает людей с различным опытом объединяться и создавать что-то значимое через совместную творческую деятельность. Так, в программе Greenhouse Lab, руководящим принципом которой было совместное творчество, команда из преподавателей, арт-терапевта, креативных менеджеров, архитектора, фасилитатора и социального работника объединила усилия для создания успешной программы Thrive-Thru, направленной на улучшение психического благополучия молодежи (Heng, 2022). Благодаря коллективному знанию и опыту, а также совместным усилиям они продемонстрировали преобразующую силу сотворчества в обеспечении потребностей молодежи.

NASA / гражданская наука. Космическое агентство США NASA использует методы совместного творчества через платформы Лаборатории турниров NASA Tournament Lab (Douglas, 2015) и Zooniverse (Zooniverse, 2024), которые служат для краудсорсинга и инициатив научного волонтерства. Лаборатория турниров NASA Tournament Lab проводит конкурсы, где участники со всего мира могут внести свой вклад в решение сложных проблем, связанных с освоением космоса и развитием технологий. Zooniverse предоставляет широкой общественности возможность принять участие в научных исследованиях, выполняя классификацию изображений, анализируя данные и идентифицируя небесные объекты в больших наборах данных, собранных NASA. Обраща-

ясь к помощи коллективного разума через эти платформы, NASA использует и творческий потенциал мирового сообщества, позволяя людям напрямую вносить вклад в научные открытия и инновации в освоении космоса. В данном примере сотворчество не только ускоряет исследования и решение проблем, но и способствует вовлечению общественности в сотрудничество в миссии NASA по изучению космоса.

1.4. Совместное творчество в действии: лучшие российские примеры

Рассмотрим несколько заметных примеров из России, показывающих, как российские компании используют сотворчество и создают с его помощью дополнительную ценность.

«Яндекс» / различные продукты. «Яндекс», крупнейшая российская информационно-технологическая (ИТ) компания, несмотря на значительные ресурсы и квалифицированных специалистов, активно использует практики сотворчества в своих сервисах. Для этого в 2022 году была создана отдельная компания «Яндекс Крауд», которая помогает «Яндексу» извлекать выгоду от сотрудничества с внешними соавторами во многих задачах бизнеса в области анализа данных (Яндекс Крауд, 2024). Компания включает более 400 штатных сотрудников и около 35 тыс. удаленных ассессоров. «Яндекс Крауд» поддерживает ключевые сервисы экосистемы «Яндекса», такие как «Яндекс Поиск», «Яндекс GPT», «Яндекс Такси», «Яндекс Маркет» и «Алиса». Компания ежегодно запускает свыше 1,3 тыс. проектов более чем для 240 команд внутри «Яндекса», генерируя каждый день более 1 ТБ данных (Команда Yandex Crowd, 2024). «Яндекс Крауд» осуществляет транскрибирование аудио для улучшения моделей распознавания текста голосового помощника «Алиса». Благодаря данным и расшифровке текстов «Алиса» стала лучше понимать запросы пользователей и поддерживать контекст разговора. Еще один значимый проект — это разметка данных для беспилотников «Яндекса». Проект позволил создать крупнейший в мире датасет (набор данных) для прогнозирования движения транспортных средств в различных погодных условиях. Пешеходы «Яндекс Крауда» также активно актуализируют информацию сервиса «Яндекс Карты», обеспечивая точные данные об организациях и городской инфраструктуре.

Positive Technologies / кибербезопасность. Positive Technologies (PT) — ведущий мировой поставщик услуг в области кибербезопасности, базирующийся в Москве (Positive Technologies, 2024). Компания применяет сотворчество с внешними специалистами в области кибербезопасности. Признавая ограниченность своих внутренних возможностей, PT активно сотрудничает с этичными хакерами и развивает хакерское сообщество, чтобы более широко использовать арсенал их знаний и навыков.

Компания PT проводит игровые мероприятия, например «Кибербитву Standoff», в которой специалисты по кибербезопасности состязаются в атаках или защите

инфраструктуры РТ, демонстрируя уязвимости и привлекая новых клиентов (Кибербита Standoff, 2024). Кроме того, РТ запустила Standoff 365 — платформу для сообщества экспертов по кибербезопасности с возможностями кибертестирования и вознаграждениями за выявление уязвимостей. Стратегический переход к открытым инновациям демонстрирует стремление РТ использовать внешний экспертный опыт для совершенствования своих решений, внедрения инноваций и сохранения конкурентоспособности (Gilmutdinova, Tekic Z., 2024).

Bear Head Studio / индустрия компьютерных игр. Московская игровая студия Bear Head Studio (Bear Head Studio, 2024), молодая и небольшая независимая компания, специализирующаяся на разработке видеоигр и программного обеспечения, является примером использования сотворчества, поскольку ищет идеи за пределами своей штатной команды. Она инициировала мероприятие Game Slice, на котором энтузиасты и новички предлагают идеи игр, создавая совместную инновационную среду (Обратная сторона BHS, 2024). Game Slice делает разработку игр более демократичной, стимулирует творческий процесс и улучшает игровой опыт (Текич Ж., Свирская, Текич А., 2024). Энтузиасты помогают раскрывать идеи и разрабатывать новые сюжетные линии, находящие положительный отклик у аудитории. Открытые форумы и онлайн-платформы собирают обратную связь от пользователей, обогащая дизайн игр и улучшая впечатления игроков.

МТС / инклюзивные решения. В последние годы в государственном и частном секторах экономики России все больше внимания уделяется инклюзивности и социальной ответственности. При этом совместное творчество становится мощным инструментом для достижения улучшений в этих направлениях. Крупнейший российский оператор мобильной связи и ведущий поставщик медиа- и цифровых услуг ПАО «МТС» является одним из чемпионов открытых инноваций (innovation champion) в России. Среди прочих инициатив в области открытых инноваций МТС ежегодно организует хакатон True Tech Hack (Социальные проекты МТС, 2023; Клёсов, 2023). Хакатон дает компании возможность находить новые идеи и решения для своих продуктов и сервисов, а также привлекать к сотрудничеству талантливых разработчиков и стартапы. В 2023 году этот хакатон был посвящен инклюзии. Участникам было поручено разработать решения для адаптации фильмов для людей с ограниченными возможностями и обеспечения аудиосопровождения для слабовидящих. В хакатоне приняли участие 126 команд, которые в течение недели работали под руководством менторов и экспертов, и в итоге на суд жюри были представлены 20 решений (Социальные проекты МТС, 2023). Некоторые из этих решений после хакатона были включены в план разработки продуктов на платформе KION.

Правительство Москвы / развитие города. Один из главных примеров сотворчества — это московский проект «Активный гражданин», позволяющий москвичам внести свой вклад в благоустройство города (Активный гражданин, 2024). За 10 лет

существования проекта (с 2014 года) в нем приняли участие свыше 6,8 млн человек, которые проголосовали более чем в 6,5 тыс. опросов на различные темы городского благоустройства — от благоустройства улиц до медицинского обслуживания. Благодаря проекту было реализовано несколько тысяч решений, что привело к таким ощутимым изменениям, как высадка более 1 млн деревьев, благоустройство многочисленных дворов и преобразование городских пространств в центре города. Проект является свидетельством того, что вовлеченность граждан может способствовать позитивным городским преобразованиям, и дальнейшая работа над проектом направлена на привлечение к сотворчеству большего количества москвичей и совершенствование цифровой платформы для совместного развития города.

1.5. Обзор литературы по совместному творчеству¹

1.5.1. Концепция сотворчества

Зародившись в литературе по общему менеджменту, концепция сотворчества постепенно перешла в науку об инновационном менеджменте, где практика сотворчества привлекает к себе значительное внимание как мощный двигатель инноваций (Brown, Nagel III, 2005). По мнению Г. Баржака (Barczak, 2012), помимо сетей и социальных медиа совместное творчество является одной из наиболее привлекательных областей исследований, связанных с открытыми инновациями. Однако метаморфозы концепций, связанных с совместным творчеством, со временем привели к фрагментарности знаний по этой теме, что стало препятствовать разработке всеобъемлющего определения сотворчества в области управления инновациями, которое бы широко принималось в научном мире (Ind, Coates, 2013; Piller et al., 2011; Zwass, 2010).

Первой известной научной статьей, в которой упоминается сотворчество, является работа А.С. Морачевски (Moraczewski, 1979) по биоэтике, в которой автор применил этот термин к христианской концепции роли людей в обновлении (т.е. совместном создании) Вселенной. В течение следующих двух десятилетий было опубликовано множество статей по различным дисциплинам, включая социально-гуманитарные науки, медицину, искусство и др. Поворотным моментом для концепции совместного творчества в литературе по управлению инновациями стала статья К.К. Прахалада и В. Рамасвами «Новый рубеж инноваций в сфере опыта» (Pralhalad, Ramaswamy, 2003). Определив в этой работе опыт совместного творчества как основу для создания ценности, оба автора представили среду опыта, поддерживаемую сетью компаний и потребительских сообществ, как новое конкурентное пространство для инноваций. Прахалад и Рамасвами катализировали процесс, благодаря которому совместное творчество превратилось из предмета общего академического интереса во многих

¹ Данная часть доклада базируется на кандидатской диссертации одного из авторов (Tekic A., 2019).

областях в тему оживленных дебатов в литературе по исследованиям инноваций. В следующей своей работе (Prahalad, Ramaswamy, 2004) авторы развили концепцию сотворчества как функцию человеческого опыта, возникающего в результате взаимодействия, основанного на доступе к информации, глобальном взгляде, создании сетей, экспериментировании и активности людей во всех областях, оказывающих большое влияние на совместное развитие.

Этот взгляд послужил основой для направления исследований в академической литературе, в котором совместное творчество рассматривается как форма совместных инноваций (Piller, West, 2014; Tekic A., Willoughby, 2019), ориентированных на постепенное улучшение существующих продуктов или разработку радикально новых. Совместные инновационные практики могут осуществляться как онлайн, так и офлайн, вовлекая людей в корпоративные инновационные проекты. Интернет-среда сообществ, инновационных платформ, социальных сетей или форумов помогает компаниям виртуально интегрировать потенциальных соавторов в свои проекты и побуждать их делиться идеями и решениями в Интернете (Füller, 2010; Haavisto, 2014; Piller, Walcher, 2006). И наоборот, офлайн-среда специализированных мастерских или лабораторий позволяет компаниям наладить эффективное взаимодействие и общение, чтобы стимулировать творчество и пробуждать инновационный дух среди выбранных соавторов (Dell'Era, Landoni, 2014; Leminen, Westerlund, 2012; Ramaswamy, Gouillart, 2010).

Вместе с тем существуют большие различия в толковании понятия сотворчества исследователями, рассматривающими его как категорию совместных инноваций при широком спектре взглядов на вовлеченные внешние субъекты. Обсуждение совместного творчества в литературе по управлению инновациями часто опирается на концепцию пользовательских инноваций, которую поддерживает Э. Хиппель (von Hippel, 1976), лишь с тем отличием, что совместное творчество — это форма совместных инноваций, в которых компании явно присутствуют и выступают инициаторами или спонсорами совместного творчества с пользователями (Gemser, Perks, 2015; Piller et al., 2011; West, Bogers, 2014; Zwass, 2010). Подкрепляя идею клиентоориентированной компании, А. Текич и К. Уиллоуби (Tekic A., Willoughby, 2019) определяют совместное творчество в более широком контексте как форму совместных инноваций, инициируемых компанией с участием отдельных внешних агентов, или соавторов (потребителей, учащихся, исследователей, независимых экспертов и энтузиастов инноваций), которые могут внести ценный вклад в инновационные проекты компании.

1.5.2. Сотворчество в России

Как отмечалось ранее, систематические эмпирические данные о причинах, способах, времени и масштабах использования российскими компаниями практик сотворчества в их инновационной деятельности практически отсутствуют.

Этот пробел отражается в небольшом количестве исследовательских работ, посвященных теме сотворчества в России. Например, поисковый запрос «(co-creation OR cocreation) AND (Russia OR Russian)» в базе данных Scopus дает только один значимый результат (по состоянию на 2 мая 2024 года): статью О. Ойнер и А. Корелиной (Oyner, Korelina, 2016). Более широкий поиск в Google Scholar, проведенный на русском и английском языках с использованием схожих терминов, выявил лишь несколько дополнительных исследований, большая часть из которых сосредоточена на краудсорсинге. Некоторые отраслевые отчеты также упоминают аспекты сотворчества, однако делают это косвенно, чаще всего рассматривая хакатоны и конкурсы идей наряду с другими практиками открытых инноваций.

В работе О. Ойнер и А. Корелиной (2016) содержатся полезные сведения о том, как вовлеченность клиентов в совместное создание ценности, направленное на повышение их удовлетворенности и лояльности в российской гостиничной индустрии, соотносится с международными практиками. На основе анализа лучших практик привлечения клиентов к сотворчеству в этой сфере авторы статьи разработали классификацию форм сотворческой деятельности: 1) обратная связь (feedback); 2) совместное производство (co-production); 3) инновации в сфере услуг, инициируемые компанией (firm-driven service innovation); 4) кастомизация, инициируемая клиентом (customer-driven customization); 5) сотворчество (co-creation). Большинство гостиниц в Москве, вовлекающих клиентов в сотворчество, входят в международные сети. Они преимущественно используют кастомизацию, инновации в сфере услуг и особенно совместное производство, тогда как сотворчество является относительно новой стратегией для российского рынка. Гостиницы высокого ценового сегмента предпочитают кастомизацию, в то время как hostels чаще используют сотворчество.

Еще одно важное исследование представлено в работе Р.А. Долженко и А.А. Бакаленко (2016), которая описывает передовые усилия Сбербанка в области краудсорсинга. В исследовании рассматривается проект «Сбербанк 21», запущенный в 2011 году, который стал первой крупномасштабной внешней краудсорсинговой инициативой в России. Цель проекта заключалась в создании инновационных идей через массовое сотрудничество с акцентом на три основные темы: «Сбербанк-2021», «Россия-2021» и «Краудсорсинг-2021». Более 100 тыс. участников предложили тысячи идей, комментариев и решений, которые проходили многоэтапную фильтрацию и экспертную оценку. Несмотря на успех проекта, исследование выявило типичные сложности, связанные с массовой генерацией идей, такие как обработка большого объема низкокачественных идей и длительные сроки внедрения. Авторы подчеркивают эффективность инициативы и выделяют ключевые факторы успеха, отмечая, что для раскрытия полного потенциала краудсорсинга в России необходима его более широкая адаптация бизнесом (Долженко, Бакаленко, 2016).

Консалтинговые отчеты также предоставляют полезные данные о практике сотворчества в российских компаниях, хотя эта тема редко становится центральной. Например, в «Обзоре корпоративных инноваций 2022» (Канцеров, 2023) отмечается, что на хакатоны и конкурсы приходится лишь 15% всех мероприятий по открытым инновациям, проводимых посредниками, что подчеркивает их относительно малую роль. Аналогично отчет Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ) за 2023 год показывает, что более 80% крупнейших компаний России участвуют в совместных инновациях с другими крупными компаниями, однако только 28% включают хакатоны или конкурсы в свои процессы (Исследование ФРИИ..., 2023). В совокупности эти данные показывают, что, хотя практики сотворчества используются в российских компаниях, они часто уступают по популярности другим стратегиям открытых инноваций.

1.5.3. Соавторство и соавторы

Новые продукты часто не отвечают потребностям клиентов, в этой связи во избежание провала очень важно налаживать взаимодействие с клиентами в процессе разработки новых продуктов. По данным Кристенссона с соавторами (Kristensson et al., 2004), вовлечение пользователей в качестве соавторов инноваций позволяет создавать креативные идеи, которые выше обычного ценятся клиентами и которые легче реализовать. Внедрение инноваций вместе с клиентами, а не только для клиентов может помочь сместить создание ценности и бизнес-концепции с продукта на целостные решения.

Пилер с соавторами (Piller et al., 2012) фокусируются на контексте разработки нового продукта или услуги и определяют сотворчество как активный, творческий и социальный процесс сотрудничества между производителями и потребителями, осуществляемый при содействии компании. Аналогичным образом Т. Руссо-Спена и К. Меле (Russo-Spena, Mele, 2012) определяют инновации как процесс совместного творчества в социальных и технологических сетях, в котором участники интегрируют свои ресурсы для создания общей ценности. Они разработали модель совместного творчества «5 Co-s», которая включает пять этапов: 1) совместное создание идей; 2) совместную оценку; 3) совместное проектирование; 4) совместное тестирование; 5) совместный запуск. Это традиционные этапы инновационного процесса (например, генерация идей, оценка и т.д.), включающие идею сотворчества.

В то же время задачи сотворчества заключаются не только в привлечении клиентов и пользователей — совместное творчество подразумевает участие индивидуальных внешних агентов, которые способны привнести ценный вклад в инновационные проекты на основе своего опыта, знаний и навыков. В литературе выделяют следующие категории индивидуальных внешних участников (Füller et al., 2012; Dell’Era, Landoni, 2014; Garcia Martinez, Walton, 2014; Roberts et al., 2016; Barczak, 2012; Randhawa et al., 2016):

- клиенты и потребители продукции компании, которых иногда представляют как передовых пользователей или новаторов;
- эксперты в конкретных отраслях бизнеса;
- учащиеся;
- любители инноваций, энтузиасты и фанаты.

В более широком контексте в зависимости от вклада соавторов можно разделить на две категории: соавторы-эксперты и соавторы-потребители.

Соавторы-эксперты — это люди, чей вклад основан на их знаниях, навыках и опыте. Они обычно интересуются новыми технологиями, любят исследовать и решать проблемы, а также применять технические знания для решения практических проблем и задач. Типичными примерами соавторов-экспертов являются полевые эксперты, студенты, любители инноваций, энтузиасты и фанаты (Dell'Era, Landoni, 2014; Garcia Martinez, Walton, 2014).

Соавторы-потребители — это люди, чей вклад основывается на их опыте, нуждах и предпочтениях. Они составляют большинство на текущем рынке и обычно обнаруживаются среди нынешних или потенциальных клиентов компании или среди потребителей ее продуктов (Barczak, 2012; Randhawa et al., 2016).

1.5.4. Почему люди участвуют в сотворчестве?

Для отдельных участников сотворчества предоставляются возможности для признания, валидации (в качестве авторов и творческих личностей) и значимого участия в создании продуктов, решений и опыта. Будь то энтузиасты LEGO, предлагающие свои дизайны для новых наборов, автомобильные энтузиасты, сотрудничающие с Local Motors по созданию дизайнов автомобилей, или гражданские ученые, вносящие свой вклад в космические исследования NASA, участники получают платформу для демонстрации своего творчества, опыта и идей. Инициативы сотворчества создают ощущение уполномоченности и вовлеченности, поскольку участники видят, как их идеи превращаются в материальные результаты с потенциалом получения признания и вознаграждения со стороны компаний, участвующих в процессе.

Инициативы сотворчества часто включают материальные стимулы для отдельных участников, что способствует привлечению широкого круга талантливых людей и мотивирует их на предоставление качественного вклада. Однако материальные вознаграждения, такие как роялти, призы или компенсация за вклад, не являются единственными составляющими успеха. Поэтому для компаний важно найти в ини-

циативах сотворчества баланс между материальными стимулами и другими формами признания и вовлечения, чтобы оптимизировать результаты своих усилий.

Дж. Фюллер, анализируя мотивы совместного творчества (Füller, 2010), назвал шесть факторов мотивации к участию клиентов в совместном творчестве: 1) любознательность; 2) неудовлетворенность существующими продуктами; 3) внутренний интерес к инновациям; 4) получение знаний; 5) демонстрация идей; 6) денежные вознаграждения.

Эта мотивационная структура послужила основой для выделения четырех типов клиентов (Piller et al., 2012):

- 1) клиенты, ориентированные на вознаграждение и имеющие высокую мотивацию к участию в совместном творчестве; их мотивация обусловлена денежными вознаграждениями и в очень малой степени — интересом к инновациям и получению знаний;
- 2) внутренне заинтересованные клиенты, которые высоко мотивированы своим интересом к инновационной деятельности; они очень опытные искатели нового, которым нравится решать проблемы; денежное вознаграждение для них не столь важно;
- 3) клиенты, движимые любознательностью, которые активно участвуют в совместном творчестве, хотя обычно у них мало предыдущего опыта инноваций, им интересен процесс и его результат;
- 4) клиенты, движимые потребностями, которые участвуют в совместном творчестве, потому что они не удовлетворены текущими продуктами/услугами на рынке; они очень требовательны и заинтересованы в адаптации существующего предложения к своим потребностям.

1.5.5. Практики совместного творчества

Компании не используют единый подход для связи и/или взаимодействия с отдельными внешними участниками. Скорее они применяют различные подходы к совместному творчеству, которое может осуществляться онлайн (в виртуальной среде) или офлайн (при личном общении) (Tekic A. et al., 2023; Tekic A., Willoughby, 2017): краудсорсинговые конкурсы, виртуальные сообщества, воркшопы для пользователей, хакатоны.

Краудсорсинг. Компании используют краудсорсинговые мероприятия и виртуальные сообщества, чтобы интегрировать потенциальных соавторов в проекты разработки инновационных продуктов и предложить им делиться своими идеями

и решениями в Интернете, расширяя их возможности с помощью наборов инновационных инструментов (Füller, Matzler, 2007; Haavisto, 2014; Piller et al., 2011).

Краудсорсинг в соответствии с первоначальным определением представляет собой деятельность компании или организации, когда функция, ранее выполнявшаяся штатными сотрудниками, передается на внешний подряд неопределенному кругу лиц в виде открытого запроса (Howe, 2006). Главная идея, лежащая в основе концепции краудсорсинга, является простой и эффективной — вовлечь в процесс инноваций всех, кто обладает подходящей идеей или мнением. Сущность краудсорсинга состоит в мобилизации знаний и опыта, рассредоточенных в толпе, за пределами организации. Такая деятельность может осуществляться в режиме конкуренции или кооперации. К примеру, некоторые виды краудсорсинга организованы как конкурсы идей или проектов, тогда как другие, подобные Wikipedia и Linux, носят кооперативный характер.

Типичный процесс краудсорсинга устроен следующим образом (Afuah, Tucci, 2012; Zhao, Zhu, 2014):

- 1) организация определяет задачи и публикует их в Интернете для аудитории, заинтересованной в выполнении этих задач от имени организации за оговоренную плату или любые другие стимулы;
- 2) затем огромному количеству людей предлагают выполнить задачи индивидуально или совместно;
- 3) по завершении участвующие лица отправляют свои работы на краудсорсинговую платформу, а организация оценивает их качество.

Проекты, основанные на краудсорсинге, могут использоваться для решения огромного спектра задач. В некоторых случаях организаторы предусматривают четкую форму компенсации за ценный вклад, в других — просто выражают благодарность участникам, не выплачивая им компенсации. Например, такие платформы, как YouTube² и Facebook³, также применяют многие аспекты модели краудсорсинга, хотя их экономические модели основаны на традиционных стратегиях продвижения с помощью рекламы (Gouillart, 2014).

Виртуальные сообщества. Привлечение людей из виртуальных сообществ является еще одним часто используемым подходом к коллективному творчеству. Соглас-

2 Роскомнадзор: иностранный владелец нарушает законодательство Российской Федерации.

3 Упомянутая социальная сеть Facebook принадлежит компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующего продукта на территории Российской Федерации признана экстремистской и запрещена.

но Г. Рейнгольду, «виртуальные сообщества — это социальные агрегации, возникающие в интернет-сети, когда достаточное количество людей участвует в общественных дискуссиях достаточно долго и с достаточно высокой степенью вовлеченности, чтобы образовать сеть личных взаимоотношений в киберпространстве» (Rheingold, 1993). Размеры, частота и значимость виртуальных сообществ растут по мере развития технической инфраструктуры, обычно принимая форму различных социальных сетей, выступающих в качестве посредников и вспомогательного средства при взаимодействии участников.

Ключевым компонентом, который делает виртуальные сообщества пригодной средой для коллективного создания ценностей, выступает социальное взаимодействие между членами этих сообществ (Bugshan, 2015). Общие интересы служат основной движущей силой социального взаимодействия и приводят к частому обмену информацией и возникновению эмоциональной близости между участниками виртуальных сообществ.

С точки зрения совместного создания ценности виртуальные сообщества можно разделить по форме управления на управляемые клиентами (customer-managed virtual community, CMVC) и управляемые компаниями (firm-managed virtual community, FMVC) (Kannan et al., 2000; Rodríguez-López, 2021). Сравнение сходств и различий этих форм сообществ, согласно Rodríguez-López (2021), представлено в таблице 1.

Таблица 1. Основные характеристики двух видов виртуальных сообществ

Виртуальные сообщества, управляемые клиентами	Виртуальные сообщества, управляемые компаниями
Управляется потребителями	Управляется компаниями
Все процессы принятия решений децентрализованы. Нет ни иерархии, ни управляющих структур. Члены сообщества свободно выбирают темы для обсуждения и знания, которыми они готовы поделиться	Имеет иерархические структуры. Администраторы определяют четкие правила работы и принимают решения централизованно на основе полномочий
Авторитет (статус) отдельного участника в сообществе определяется знаниями, которые демонстрирует каждый. Члены сообщества прилагают совместные усилия к решению проблем и коллективной генерации знаний	Сообщество копирует управление компаний, при котором происходит обмен усилиями, и клиент не выбирает продукт
Участие клиента возникает спонтанно	Участие клиента не возникает спонтанно
Обычно настроены на обмен контентом, но могут ориентироваться на обмен коммерческой информацией и проведение транзакций	Обычно ориентированы на сделки или распространение коммерческой информации

Источник: адаптировано (переведено) авторами по (Rodríguez-López, 2021, p. 4).

В дополнение к онлайн-среде компании могут привлекать соавторов из ведущих пользователей через организацию семинаров или хакатонов в специально созданных внесетевых жизненных пространствах для совместного творчества: «живых лабораториях» (living lab); лабораториях идей или инновационных лабораториях; мастерских для инженерно-технических энтузиастов (fab lab) и хакерских пространствах (Almirall Mezquita, Wareham, 2008; Schaffers et al., 2009; Tekic Z. et al., 2013; Wilhelm, 2013).

Воркшопы для ведущих пользователей. Эти воркшопы подразумевают совместное творчество с ведущими пользователями, являющимися очень важным источником инноваций и фактическими разработчиками многих новых продуктов. По мнению Э. Хиппеля (von Hippel, 1986), основоположника концепции сотворчества, ведущими пользователями являются те, кто демонстрирует следующие характеристики:

- сталкивается с потребностями основного рынка за несколько месяцев или лет до того, как с ними столкнется большая часть этого рынка;
- ожидает значительной выгоды от решения этих потребностей.

Оба качества позволяют ведущим пользователям пытаться удовлетворять свои будущие потребности уже сегодня и самостоятельно экспериментировать с решениями для них. Важно понимать, что пользователь такого типа опережает пользователей всех остальных категорий, включая ранних последователей. Ведущий пользователь каждой новой или модифицированной концепции продукта либо услуги существует до того, как какая-либо компания разработала версию для продажи на рынке (Herstatt, von Hippel, 1992). Таким образом, при своевременном выявлении ведущих пользователей можно получить самые полные данные как о потребностях, так и о решениях, а также значительно повысить инновационную активность компаний, определяя будущие возможности на рынке и разрабатывая соответствующие продукты.

Клиентоориентированность исследования рынка ведущих пользователей похожа на традиционные методы, однако рассматриваемый подход совершенно иной: в классическом случае собирается информация от массового пользователя в центре целевого рынка, а в случае с ведущими пользователями собирается информация как о потребностях, так и о решениях на передовых позициях целевого рынка, а также на рынках, сталкивающихся с аналогичными проблемами в более экстремальной форме (Lilien et al., 2002). Таким образом, ведущих пользователей не следует путать с теми пользователями, которых компании нанимают для первого тестирования нового продукта (возможно, перед запуском) с целью его оптимизации (т.е. пилотных клиентов, или бета-пользователей). Наконец, ведущие пользователи обычно не представляют текущий рынок — поскольку являются пользователями с крайними потребностями, которые в настоящее время не удовлетворяет ни одна компания, — и не подходят для участия в фокус-группах.

Ведущими пользователями могут быть как коммерческие, так и частные клиенты, они есть в секторах физических товаров и услуг.

Метод, который помогает компании в систематической интеграции ведущих пользователей в процесс разработки нового продукта, называется методом ведущего пользователя (lead user method) (Herstatt, von Hippel, 1992) и включает следующие четыре основных этапа.

1. Постановка целей и формирование команды — на начальном этапе проекта группа ведущего пользователя работает с соответствующими ключевыми заинтересованными сторонами компании, чтобы выбрать общий рынок, на который она будет ориентироваться, а также тип и уровень желаемых инноваций.
2. Исследование тенденций — команды сосредотачиваются на определении и глубоком понимании важных рыночных и технологических тенденций в исследуемой области посредством систематического выявления и опроса ведущих экспертов рынка.
3. Определение ведущих пользователей и интервью — команда проекта участвует в сетевых тренингах для выявления и обучения пользователей, находящихся на переднем крае перспективных направлений развития рынка. Одним из используемых сетевых методов является метод пирамидальных сетей, модифицированная версия метода «снежного кома» (snowball sampling), который основан на том факте, что люди с сильным интересом к теме или области, как правило, знают людей более опытных, чем они сами (Parker et al., 2019).
4. Воркшоп и улучшение идеи — на заключительном этапе организуется воркшоп для ведущих пользователей, на котором последние работают совместно с персоналом компании над улучшением предварительных концепций, созданных на третьем этапе, а иногда и для создания совершенно новых концепций.

Хакатоны. Хакатон — это ограниченное по времени мероприятие, ориентированное на ускоренное творческое и совместное решение проблем (Jaribion et al., 2021; Lifshitz-Assaf et al., 2021; O'Toole et al., 2022). Наиболее распространены конкурентные хакатоны, ориентированные на работу с программным обеспечением. Они организуются как конкурсы по программированию и представлению прототипов целевой проблемы, например мобильного приложения или видеоигры. Такие хакатоны привлекают команды людей с самым разным опытом — от разработчиков программного обеспечения до графических дизайнеров.

Популярность хакатонов растет последние 15 лет. Сегодня они представляют собой деятельность, которую многие компании, культурные организации и госу-

дарственные учреждения используют для раскрытия творческого потенциала людей за пределами своих организаций.

Типичный хакатон длится два дня и начинается с презентации основной проблемы, его спонсора, наград и общих правил (Briscoe, Mulligan, 2014). Проблема заранее афишируется, чтобы привлечь заинтересованных людей. Однако нюансы проблемы описываются на открытии хакатона и уточняются в рамках сессии вопросов и ответов. Большинство групп приходят уже полностью или частично сформированными в зависимости от требований задачи, индивидуальных интересов и имеющихся навыков. Иногда на самом мероприятии в команду набирают дополнительных участников, чтобы усилить ее отдельные аспекты. Затем начинается основная работа хакатона, которая может длиться от нескольких часов до нескольких дней. На протяжении всего мероприятия доступно питание с обязательной пищей и энергетическими напитками. Возможен также сон. На крупных мероприятиях участники спят на месте в спальнях мешках или палатках, предоставленных организатором.

В конце хакатона каждая команда представляет свои результаты. Существует судейская коллегия хакатона, в которую входят организаторы, спонсоры мероприятия и внешние эксперты. Она определяет победителей.

1.5.6. Две модели совместного творчества в компаниях

Входящие открытые инновации в основном рассматриваются как однонаправленный поток инновационных знаний извне. В то же время некоторые авторы (El-Ella et al., 2013; Garcia Martinez, Walton, 2014; Kosonen et al., 2014) считают, что такие инновации могут стать плодотворной основой для совместного творчества компаний с индивидуальными внешними участниками посредством краудсорсинга. В этом случае решение определенной проблемы инновационного продукта компании передается на аутсорсинг нечетко определенной, как правило, большой группе людей, которые могут обладать соответствующими знаниями (Howe, 2006). Несмотря на то что компания может собрать множество потенциальных решений своей проблемы, все решения представляют собой отдельные вклады, а фактическое совместное создание ценности происходит в сотрудничестве с одним соавтором — победителем конкурса, который может участвовать в дальнейших этапах разработки инновационных продуктов.

С учетом того что единое решение создается компанией совместно только с одним соавтором, этот вид деятельности обозначен А. Текич и К. Уиллоуби (Tekic A., Willoughby, 2019) как совместное творчество компании и человека, или «компания-1» (company-to-one co-creation). Примеры совместного творчества такого вида — конкурс Coca-Cola «Создай настоящее волшебство» (Create Real Magic, 2024), True Tech Hack (Социальные проекты МТС, 2023; Клёсов, 2023), Лаборатории турниров NASA (Douglas, 2015), конкурс дизайна клеевой упаковки Henkel (Designboom, 2024) и др.

Другие научные школы в области управления инновациями определяют совместное творчество как вид совместных открытых инноваций (Cheng, Huizingh, 2014; Lee et al., 2014; Piller, West, 2014; West, Bogers, 2014), подчеркивая совместную инновационную деятельность каждой из участвующих сторон. С целью стимулирования интенсивного взаимодействия между участниками и использования их инновационного потенциала компании часто поддерживают и спонсируют сообщества людей, имеющих общие интересы (Bogers, West, 2012). Иногда они используют эти сообщества для выявления и выбора наиболее перспективных участников для своих воркшопов по совместному творчеству, где приглашенные участники интенсивно взаимодействуют при поиске решения проблемы.

Учитывая, что в этих сообществах и на воркшопах сотворчество происходит между компанией и группой из нескольких соавторов, взаимодействующих между собой и объединяющих свои усилия для выработки решения конкретной проблемы, второй вид сотворчества А. Текич и К. Уиллоуби (Tekic A., Willoughby, 2019) обозначают как совместное творчество компании и многих, или «компания- n » (company-to-many co-creation). Примерами совместного творчества второго типа служат сообщества Local Motors, программы для улучшения психического благополучия молодежи от ArtsWok, My Starbucks Idea (Livescault, 2024) и т.д.

Модели сотворчества «компания-1» и «компания- n » отличаются количеством индивидуальных внешних соавторов, принимающих участие в создании одного решения: в первом случае у решения один соавтор, во втором — группа соавторов. На рисунке 2 схематически показано, каким образом компании внедряют эти модели в контексте входящего и связанного типов открытых инноваций, при этом в обоих случаях знания привлекаются извне (Tekic A., Willoughby, 2019).



Рисунок 2. Концептуальные модели совместного творчества компаний и привлеченных внешних соавторов

Источник: адаптировано авторами по (Tekic A., Willoughby, 2019, Fig. 2).

1.5.7. Сотворчество на протяжении жизненного цикла продукта

В свете развивающихся возможностей в сфере инноваций в продуктах и связанных с ними условиях и потенциальных рисках ранние и поздние стадии жизненного цикла продукта рассматриваются в качестве отдельных контекстов сотворчества (Tekic A., Willoughby, 2017). На разных стадиях могут быть уместны различные виды сотворчества, привлекаться различные соавторы и использоваться различные среды для сотрудничества (табл. 2).

Таблица 2. Совместное творчество в зависимости от контекста — стадий жизненного цикла продукта

Сравниваемый признак	Стадии жизненного цикла продукта	
	ранние	поздние
Соавторы	Эксперты	Потребители
Тип сотворчества	Совместное творчество компании и многих соавторов	Совместное творчество компании и одного автора
Условие сотворчества	Офлайн	Онлайн

Источник: адаптировано на основе (Tekic A., Willoughby, 2017, Fig. 2).

На ранних стадиях жизненного цикла продукта компании акцентируют внимание на проектировании и разработке базовой продукции, а также на выводе новых товаров на рынок (Kotler et al., 2004; Levitt, 1965). В этот период типичны модели исследовательского поведения компаний, ориентированные на разработку новых товаров, которые могут значительно отличаться от предыдущих версий продуктов. Они вкладывают значительные ресурсы в исследования и разработки, ориентируясь на вывод на рынок инновационных продуктов (Garcia, Calantone, 2002; Poli, 2009). Эти проекты, сопряженные с высокими рисками и непредсказуемостью, требуют сбора информации о новых материалах, техниках и технологиях, что, как предполагается, позволит в будущем добиться коммерческого успеха продукта на рынке (Wheelwright, Clark, 1992; Aleixo, Tenera, 2009; Zhang et al., 2009).

Если на ранних стадиях жизненного цикла продукта компания решает привлечь индивидуальных внешних участников к совместному творчеству, то от соавторов будут требоваться определенный уровень опыта и компетенций, необходимый набор знаний и навыков, а также видение и творческий подход, соответствующие инновационным проектам компании.

Таким образом, участие соавторов-экспертов в инновационных проектах компаний способствует совместному творчеству в ориентированном на продукт контексте на ранних этапах жизненного цикла продукта, поскольку их вклад основан на знаниях и навыках, которые ценны в НИОКР и прорывных инновационных проектах. Участие соавторов экспертного уровня способствует более интенсивному обмену идеями, их рекомбинации и глубокой оценке и приводит к меньшему количеству и более детальной концептуализации совместно созданных идей, основанных на новых знаниях. Этот вид сотворчества обеспечивает взаимодействие всех во всех — не только между компанией и соавторами, но и соавторов между собой, создавая условия для синергии. Таким образом, применение модели совместного творчества «компания-*n*» соответствует контексту ранних стадий жизненного цикла продукта, поскольку оно поддерживает получение новых знаний, важных для НИОКР и прорывных инновационных проектов.

Наконец, поскольку совместное творчество на ранних стадиях жизненного цикла продукта сосредоточено на изобретениях и прерывистых инновациях, как на высокотворческих и рискованных начинаниях в динамичной технологической среде и неизведанных областях знаний, оно требует глубокого, хорошо структурированного и многогранного подхода с несколькими ключевыми внешними источниками инноваций, которые могут внести ценный вклад в инновационный проект компании (Cruz-González et al., 2015; Laursen, Salter, 2006). Среда для сотворчества должна поддерживать широкий внешний поиск, способствовать сотрудничеству и эффективному общению соавторов, позволяя им объединить свои усилия по разработке инновационных продуктов и анализу существующих предложений на рынке. Эти условия обычно встречаются только в офлайн-режиме, когда рабочее пространство или пространство взаимодействия можно целенаправленно спроектировать так, чтобы стимулировать творчество и пробуждать инновационный дух среди участников совместного творчества командной работой, мозговыми штурмами или экспериментированием в реальных условиях (Almirall Mezquita, Wareham, 2008; Schaffers et al., 2009; Tekic Z. et al., 2013; Wilhelm, 2013).

Последние стадии жизненного цикла продукта характеризуются сильной рыночной ориентацией, ростом продаж, зрелостью дизайна и в итоге снижением спроса (Kotler et al., 2004; Levitt, 1965). В этот период компании обычно не вносят серьезных модификаций в свою продукцию. Вместо этого они сосредотачиваются на дифференциации продуктов на рынке через постепенное улучшение продукта или качества обслуживания клиентов с помощью платформ и производных проектов (Aleixo, Tenera, 2009; Garcia, Calantone, 2002; Wheelwright, Clark, 1992). Производные проекты менее рискованны, так как требуют меньших затрат ресурсов и имеют более короткий цикл разработки, чем НИОКР и прорывные проекты (Wheelwright, Clark, 1992; Zhang et al., 2009). На последних стадиях жизненного

цикла компаниям, как правило, не нужно получать новые знания, а можно использовать существующие для дальнейшего улучшения продукта (Zhang et al., 2009).

Таким образом, если компания решит совместно улучшать продукт на последних этапах его жизненного цикла, ей необходимо будет привлечь отдельных внешних участников, которые не являются «изменителями парадигмы». Соавторы, участвующие в инновациях на последних этапах, возможно, должны быть потребителями основного рынка, которые имеют возможность адаптировать продукт на основе своего собственного опыта и потребностей, а также помогать компаниям понять, какие функции необходимо добавить для улучшения и расширения продукта, а какие исключить, чтобы сделать продукт более привлекательным для большинства участников рынка.

Инновации в рыночно ориентированном контексте последних стадий жизненного цикла продукта требуют интенсивного использования существующих знаний (March, 1991), позволяющих компаниям улучшить свою продукцию (Zhang et al., 2009; Valkokari et al., 2012; Revilla et al., 2016), реагирования на запросы и опыт потребителей массового рынка. В этом смысле совместное творчество на последних стадиях жизненного цикла продукта даст компаниям возможность раскрывать свои проблемы большому количеству потенциальных соавторов с различными историями и перспективами (Garcia Martinez, Walton, 2014) и таким образом получить доступ к существующим знаниям о своей продукции и использовать их, а также найти «качество в количестве» при низких затратах.

Наконец, чтобы получить большое количество потенциальных предложений по улучшению продукта (что требуется на последних этапах жизненного цикла продукта), компаниям целесообразно осуществлять поиск внешних источников инноваций по множеству каналов (Cruz-González et al., 2015; Laursen, Salter, 2006). Поддерживать широкий внешний поиск и краудсорсинг знаний за пределами своей организации позволяет онлайн-среда: социальные сети, собственные платформы или инновационные посредники, предлагающие краудсорсинговые услуги на коммерческой основе (Haller et al., 2011; Natalicchio et al., 2014).

1.5.8. Барьеры и вызовы сотворчества

Сотворчество становится все более популярной инновационной стратегией. Однако на пути к успешной реализации инициатив сотворчества компании сталкиваются с рядом барьеров, которые необходимо преодолеть. Это внутренняя бюрократия, сложные административные процедуры и противоречивые правила. Они значительно затрудняют процесс сотворчества, замедляя принятие решений и тормозя инновационные инициативы (Aquilani et al., 2017; Oumlil, Juiz, 2016; van de Vrande et al., 2009). Следовательно, компании должны стремиться к упрощению

своих внутренних процессов и созданию гибких структур, способных оперативно реагировать на изменения и внедрение новых идей.

Другой важный фактор, усложняющий реализацию инициатив сотворчества, — отсутствие поддержки со стороны руководства организации (Oumlil, Juiz, 2016). Сотворчество требует активного участия и поддержки высшего руководства. Без этой поддержки инновационные проекты могут остановиться на стадии идей и никогда не реализоваться. Топ-менеджмент должен не только предоставлять необходимые ресурсы, но и подчеркивать важность этой стратегии.

Еще одним серьезным препятствием для сотворчества выступает недостаток бюджета. Большое количество внешних индивидуальных партнеров увеличивает затраты компании на организацию их взаимодействия (Dahlander, Piezunka, 2014). Финансовые ограничения препятствуют привлечению внешних партнеров и инвестированию в новые разработки. Для преодоления этого барьера компании должны искать альтернативные источники финансирования, такие как гранты, венчурный капитал или партнерства с другими организациями.

Вопросы интеллектуальной собственности представляют собой еще один ключевой барьер для сотворчества. Обмен идеями и разработками с внешними партнерами может создавать неопределенность в отношении того, кому принадлежит право на совместные разработки и кто является их автором (Tekic A., Willoughby, 2023). Компании должны заранее оговаривать условия сотрудничества и распределение прав, чтобы избежать споров и обеспечить прозрачность процесса.

Следующий потенциальный барьер для сотворчества заключается в том, что сотрудники компании могут не обладать достаточными знаниями и компетенциями для эффективного участия в сотворческих инициативах. Также они могут быть не способны быстро адаптироваться к изменениям и новым условиям работы. Следовательно, компании должны больше инвестировать в человеческие ресурсы для управления и обработки поступающей внешней информации и знаний для создания инновационных продуктов (Dahlander, Piezunka, 2014; Hoyer et al., 2010).

Затраты на инновации и время, необходимое для их реализации, также могут стать значительным барьером. Компании должны быть готовы к тому, что процесс сотворчества может быть более длительным и потребовать больше инвестиций, чем первоначально планировалось. Для успешного внедрения инноваций на основе сотворчества необходимо тщательно планировать ресурсы и устанавливать реалистичные сроки.

Отсутствие культуры сотворчества в России также может стать серьезным барьером (Oumlil, Juiz, 2016). В этой связи российские компании часто сталкиваются

с недостатком опыта и понимания этой стратегии. Для преодоления этого барьера необходимо поощрять открытость и обмен идеями, проводить образовательные мероприятия и тренинги.

Наконец, внутренние проблемы корпоративной культуры, например синдром неприятия чужой разработки (синдром NIH, от англ. not invented here — изобретено не здесь), могут препятствовать внедрению внешних идей (Burcharth et al., 2014; Chesbrough, 2003c). Сотрудники могут сопротивляться изменениям и проявлять негативное отношение к чужим разработкам. Для преодоления этого барьера необходимо формировать культуру открытости и сотрудничества, поощрять инициативность и инновационное мышление, а также создавать условия для эффективного взаимодействия между внутренними и внешними участниками.

Преодоление перечисленных выше барьеров требует целенаправленных усилий и стратегического подхода. Компании должны быть готовы к изменениям и активно работать над созданием благоприятных условий для сотворчества, чтобы максимально использовать потенциал этой стратегии для своих инновационных инициатив.

Научное издание

*Аналитические доклады
Высшей школы бизнеса ВШЭ
Выпуск 11*

Текич Желько
Свирская Мария Дмитриевна
Текич Аня

Сотворчество в России
Как российские компании создают инновации
вместе с внешними партнерами

*Редактор Е.В. Таланцева
Верстка и обложка: Н.А. Дымова
Корректор С.М. Борщевская
Выпускающий редактор А.В. Заиченко*

Подписано в печать 12.04.2025. Формат 84×108/16
Гарнитура PT Serif
Уч.-изд. л. 4,8. Усл. печ. л. 10.
Тираж 500 экз. Изд. № 2974. Заказ № 25-2390

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90 доб. 15285

Отпечатано с готового оригинал-макета
в соответствии с качеством предоставленных материалов
в ООО «Коми республиканская типография»:
167982, Республика Коми, Сыктывкар, ул. Савина, д. 81, тел. +7 8212 28-46-71, knigikomi@komitip.ru