

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ГИБРИДНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ЯНДЕКС»)

О.Н. Антимонова, старший преподаватель

И.И. Скачкова, д-р филол. наук, профессор

Д.А. Антонова, студент

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС  
(Россия, г. Волгоград)

DOI:10.24412/2500-1000-2026-5-2-312-315

**Аннотация.** В статье проанализированы современные модели и методы управления инновационными проектами, выявлены их ограничения в условиях цифровой трансформации и санкционных барьеров. На основе диагностики инновационного потенциала ПАО «Яндекс» выработаны актуальные методы, позволяющие преодолеть типичные разрывы между разработкой и коммерциализацией новшеств. Предложен комплекс из пяти организационно-управленческих и технологических мероприятий, включающий внедрение гибридной методологии Stage-Gate + Agile и программу технологического суверенитета. Совокупный ожидаемый экономический эффект от предложенных мер оценён в 8,9-11,8 млрд руб. ежегодно.

**Ключевые слова:** управление инновациями; инновационный потенциал; гибридные методологии; Agile; Stage-Gate; технологический суверенитет.

Современные экономические условия, отличающиеся высокой скоростью устаревания технологий и усилением конкуренции, превращают способность организаций к системным обновлениям в ключевое условие выживания. Несмотря на значительный объем исследований в области инновационного менеджмента, многие компании сталкиваются с трудностями при трансформации научно-технических заделов в коммерчески успешные продукты. Эти трудности выражаются в низкой отдаче подразделений, ответственных за исследования и разработки (R&D), дублировании функций и отсутствии целостной системы управления портфелем инновационных проектов [1]. Наличие этих факторов обуславливает актуальность выбранной нами темы.

Целью настоящей работы является формирование комплекса практически применимых мер, направленных на повышение результативности инновационной деятельности, с опорой на диагностику инновационного потенциала и оценку эффективности реализуемых проектов на примере ПАО «Яндекс».

Для достижения поставленной задачи были поставлены следующие задачи:

1. Провести сравнительный анализ существующих моделей и методов управления ин-

новационными разработками, определить их достоинства и ограничения применительно к современным условиям.

2. Выработать актуальные методы повышения эффективности инновационной деятельности, позволяющие преодолеть выявленные разрывы на основе диагностики инновационного потенциала компании.

3. Разработать и экономически обосновать комплекс практических рекомендаций, включающий организационные, цифровые и технологические мероприятия, дать оценку их ожидаемого эффекта.

Исследование выполнено на материалах ведущей российской технологической корпорации, чья бизнес-модель построена на интенсивном использовании искусственного интеллекта, облачных технологий и беспилотных систем. В основе технологической платформы компании лежат нейронные сети и большие языковые модели, эволюция которых прослеживается с 2014 года [2], когда свёрточные архитектуры были впервые применены для улучшения поиска изображений, а к 2024 году достигла уровня мультимодальных моделей, сочетающих текст и изображения. Приведенные данные подтверждены результатами исследования, опубликованными на сайте *Yandex. 10 Years of Neural Network Evolution in*

*Yandex Search: From Image Search to Multimodal Neuro* [3]. Выбор компании обусловлен не только высокой интенсивностью R&D-расходов, но и публичной доступностью отчетных данных, позволившей провести количественный анализ. Авторами проанализированы показатели за 2023-2025 гг. Установлено, что расходы на НИОКР выросли с 92,4 млрд руб. в 2023 г. до 156,2 млрд руб. в 2025 г. (прирост 69%), а их доля в выручке увеличилась с 18,2 до 21,3%. Численность персонала, занятого в исследованиях и разработках, достигла 12,4 тыс. человек. Эти данные демонстрируют масштабное наращивание ресурсной базы. Количество патентных заявок выросло со 187 до 342%. Большинство из них связаны с генеративными нейросетями, рекомендательными системами, а также беспилотным транспортом. Доля выручки от продуктов, запущенных менее трех лет назад, поднялась с 25,3 до 36,5%. Это говорит о быстром внедрении новых улучшений в уже существующие сервисы, такие как Поиск, Карты и Почта [4].

Одновременно с ресурсной диагностикой была оценена финансовая эффективность двух значимых проектов: облачной платформы Yandex Cloud и внедрения технологии YandexGPT в рекламные и коммерческие сервисы. Расчеты показали, что внутренняя норма доходности (IRR) по проекту Yandex Cloud составила 34,2%, а по YandexGPT – 41,5%. Эти показатели значительно превышают средневзвешенную стоимость капитала компании, которая оценивается примерно в 12-15%. Дисконтированные сроки окупаемости проектов составляют 2,8 года для Yandex Cloud и 2,1 года для YandexGPT. Более того, интеграция ИИ-решений увеличила конверсию в рекламных кампаниях на 15-20% в 2025 году по сравнению с предыдущим годом [5]. Эти цифры подтверждают высокую инвестиционную привлекательность реализуемых разработок.

Вместе с тем исследование вскрыло ряд проблем, сдерживающих полное использование накопленного инновационного потенциала. Во-первых, наблюдается неравномерность коммерциализации радикальных инноваций: проекты в сфере беспилотного транспорта и генеративного ИИ для промышленности требуют значительных капиталовложений при

отложенной монетизации. Так, из числа радикальных инициатив в 2023-2025 гг. лишь четыре были доведены до стадии устойчивой коммерциализации, в то время как остальные оставались в инвестиционной фазе [5]. Это создает давление на показатели операционной рентабельности: скорректированная EBITDA снизилась с 16,7 до 14,3%. Во-вторых, децентрализованная структура R&D-подразделений, интегрированных непосредственно в бизнес-вертикали (Поиск, Такси, Облака и др.), хотя и обеспечивает высокую гибкость, приводит к дублированию разработок и затрудняет межпроектный трансфер знаний. В-третьих, в аппаратных направлениях (беспилотные автомобили, умные устройства) сохраняется высокая зависимость от импортных компонентов, что формирует стратегический риск в условиях санкционных ограничений [6].

Для устранения выявленных ограничений авторами разработан комплекс из пяти взаимосвязанных управленческих мероприятий, переход от фрагментированного управления к единой системе, сочетающей адаптивные и стратегические инструменты.

1. Создание Центра управления инновационным портфелем (ЦУИП) – кросс-функционального органа, ответственного за координацию R&D-активности, унификацию критериев оценки инициатив и сбалансированное распределение инвестиций между инкрементальными улучшениями и радикальными разработками. Ожидаемый эффект от снижения дублирования функций оценивается в 2,4-3,2 млрд руб. ежегодно при затратах на организационные изменения около 0,8 млрд руб.

2. Внедрение гибридной модели управления проектами, интегрирующей методологии Agile и Stage-Gate. На этапах поиска и прототипирования применяются итеративные спринты с регулярной обратной связью, а при переходе к масштабированию вводятся формализованные контрольные точки (гейты), предполагающие жесткие решения о продолжении, приостановке или реформатировании проекта. По прогнозам, это позволит сократить количество преждевременно прекращенных проектов на 15 процентных пунктов и ускорить вывод новых продуктов на рынок в среднем на 25%, а годовой экономический эффект составит 1,8-2,5 млрд руб. при инве-

стициях в обучение и адаптацию методологии на уровне 0,5 млрд руб.

3. Разработка единой цифровой платформы управления инновациями на базе Yandex Cloud, объединяющей модули портфельного менеджмента, учета интеллектуальной собственности и ресурсного планирования. Платформа призвана сократить транзакционные издержки межпроектного взаимодействия и высвободить до 15% рабочего времени R&D-менеджеров за счет автоматизации отчетности и внедрения аналитических дашбордов. Оценка затрат на создание и внедрение платформы – 2,1 млрд руб., ожидаемый годовой эффект от снижения непроизводительных расходов – 1,2-1,6 млрд руб.

4. Запуск корпоративного акселератора «Yandex.Innovate» и венчурного фонда с совокупным капиталом до 10 млрд руб. Данный механизм позволит привлекать внешние технологические решения (стартапы, университетские исследовательские группы) в стратегически значимых областях – новых материалах, специализированных ИИ-чипах, квантовых вычислениях, – не перегружая собственный бюджет фундаментальных исследований. Ожидается, что акселератор обеспечит ежегодный приток не менее 15 внешних проектов, а доход от инвестиционной деятельности в сочетании с экономией на внутренних R&D составит 2,5-3,0 млрд руб. в год.

5. Реализация двухлетней программы «Технологический суверенитет» в аппаратных проектах. Ключевые цели: создание совместного предприятия по выпуску микроэлектроники, формирование страховых запасов критических компонентов на 12-18 месяцев с диверсификацией поставщиков и доведение доли компонентов из дружественных юрисдикций до 70% к концу 2027 г. Инвестиции в программу запланированы на уровне 4,5 млрд руб., а прогнозируемый годовой эффект от сокращения простоев и снижения премии за риск оценивается в 1,0-1,5 млрд руб.

Совокупные инвестиционные затраты на реализацию предложенного пакета мер (без учета средств венчурного фонда, которые но-

сят возвратный характер) составляют около 7,9 млрд руб. Суммарный ожидаемый экономический эффект от снижения дублирования, роста доходов новых продуктов и сокращения потерь по неэффективным проектам прогнозируется в диапазоне 8,9-11,8 млрд руб. ежегодно, что обеспечивает средневзвешенный срок окупаемости на уровне 1,8 года. Прогноз ключевых результирующих показателей на 2028 г. демонстрирует, что доля выручки от продуктов моложе трех лет возрастет до 43,5% (против 36,5% в 2025 г.), рентабельность по скорректированной EBITDA повысится с 14,3 до 15,4%, а количество успешно коммерциализированных радикальных проектов увеличится более чем вдвое – с четырех до одиннадцати [5]. Помимо финансовых выгод, реализация предложенных решений формирует стратегические преимущества: снижение зависимости от импорта, повышение прозрачности портфеля и создание устойчивой экосистемы генерации инноваций.

Таким образом, в ходе исследования решена задача разработки комплекса организационно-управленческих мер, направленных на повышение эффективности инновационной деятельности крупной технологической компании. На основе диагностики инновационного потенциала ПАО «Яндекс» и выявленных проблемных зон (фрагментация R&D, зависимость от импорта, неравномерность коммерциализации) обоснованы пять взаимосвязанных мероприятий: создание Центра управления инновационным портфелем, внедрение гибридной модели Stage-Gate + Agile, цифровая платформа, корпоративный акселератор с венчурным фондом и программа технологического суверенитета. Прогнозные расчеты подтверждают их экономическую целесообразность: совокупный годовой эффект оценивается в 8,9-11,8 млрд руб., а срок окупаемости не превышает двух лет. Полученные результаты могут быть использованы менеджментом технологических компаний для обоснования инвестиционных решений и совершенствования систем управления инновациями.

**Библиографический список**

1. Гришин В.Н., Семенова М.А. Управление портфелем инновационных проектов в крупных корпорациях // Корпоративное управление и инновационное развитие. – 2025. – № 2. – С. 56-69.
2. Антимонова Е.Е. К вопросу о современных концепциях стратегического менеджмента / Е.Е. Антимонова, О.Н. Антимонова // Бизнес. Образование. Право. – 2022. – № 4 (61). – С. 82-85. – DOI 10.25683/VOLBI.2022.61.439. – EDN CVVOZY.
3. Yandex. 10 Years of Neural Network Evolution in Yandex Search: From Image Search to Multi-modal Neuro // Yandex Investor Relations. 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.yandex/press-releases?year=2024&id=5-12-2024>.
4. ПАО «Яндекс». Консолидированная финансовая отчетность по МСФО за 2023-2025 годы: [сайт]. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ir.yandex.ru/financial-reports>.
5. ТАСС. Яндекс представил финансовые результаты за 2025 год: рост выручки на 19,6% // ТАСС. 2026. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/26467895>.
6. Чесбро Г. Открытые инновации: создание прибыльных технологий / пер. с англ. – М.: Поколение, 2025. – 336 с.

**IMPROVING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL INNOVATION ACTIVITY THROUGH HYBRID MANAGEMENT METHODS: A CASE STUDY OF PJSC YANDEX**

**O.N. Antimonova**, *Senior Lecturer*

**I.I. Skachkova**, *Doctor of Philological Sciences, Professor*

**D.A. Antonova**, *Student*

**Volgograd Institute of Management – branch of RANEPА**  
**(Russia, Volgograd)**

**Abstract.** *The article analyzes contemporary models and methods of innovation project management and identifies their limitations under conditions of digital transformation and sanctions-related barriers. Based on an assessment of the innovation potential of PJSC Yandex, relevant methods are developed to overcome typical gaps between the development and commercialization of innovations. The study proposes a set of five organizational, managerial, and technological measures, including the implementation of a hybrid Stage-Gate + Agile methodology and a technological sovereignty program. The total expected economic effect of the proposed measures is estimated at RUB 8.9-11.8 billion annually.*

**Keywords:** *innovation management; innovation potential; hybrid methodologies; Agile; Stage-Gate; technological sovereignty.*