

Три кадровые проблемы инноватики. Взгляд из РВК

О руководстве

Развитие качества менеджмента в российских компаниях — крайне важная тема для развития инноваций. Кажется, что независимые директора и классные специалисты, которые входят в управление компании — это актуально только для крупных фирм, но на деле как раз для мелких компаний-стартапов передача компетенций от опытных менеджеров к акционерам и создателям инновационных компаний — это основной путь развития. Если посмотреть на венчурную систему США, то фактически первый и один из важнейших шагов, который делается при развитии стартапа в грамотной венчурной компании — это привлечение к её управлению грамотного менеджмента в качестве президентов, вице-президентов, членов советов директоров и др. Множество высококлассных менеджеров, работающих в различных областях экономики, рассматривает перспективу работы в инновационных стартапах, как очень важный момент [своего] развития.

Когда компания проходит 3-4 раунд [инвестирования], стоит уже несколько десятков, а то и сотен миллионов долларов, то для специалистов высокого уровня большая честь — являться членами совета директоров, вице-президентами, и получать не только достаточно приличное денежное вознаграждение, но ещё и солидный пакет акций.

К сожалению, в России инноватика воспринимается, как «оторванная», игрушечная область, в которой действуют некие странные «инноваторы». Она абсолютно не воспринимается, как область, в которой высококлассный менеджер, знающий и умеющий развивать крупный бизнес, может найти себе перспективу. Это одна из острейших проблем.

До сих пор успех инновационной компании — это талант её текущего менеджмента, основателей или той команды, которую удалось собрать. И все пока ограничено тем кругом, в котором существует инновационный бизнес. Это тесный круг. Его надо обязательно расширить.

До тех пор, пока менеджмент с опытом работы в глобальном бизнесе, в транснациональных компаниях не найдёт в себе интереса к деятельности в инновационных компаниях, в России в желаемом объеме не появятся инновационные компании, которые могут действовать на глобальном рынке и становиться крупными и заметными.

Об R&D-менеджменте

Что же касается в целом проблемы кадров для инноваций — говоря об инноватике, нужно понимать: здесь речь идёт о принципиально другой экономической культуре. Даже когда звучит формулировка о «промышленных инновациях», здесь слышится некий отголосок старой, привычной нам технологической и экономической культуры. Прежде всего, инновации — это не история промышленности и производства. Это история про бизнес и про деньги, которые делаются. Не обязательно даже связанные с товаром — возможно, с продвижением каких-то идей, с получением лицензий, с контрактными производствами, с управлением бизнесом (прежде всего).

Поэтому очень много практик, которые жизненно необходимы для инноватики, в России, к сожалению, отсутствуют. Начну с одного из самых вопиющих – практически полного отсутствия такого корпоративного класса, как R&D-менеджеры. Это очень специфический набор компетенций, который не вполне точно соответствует тем навыкам, которые реализуют менеджеры, управляющие научно-исследовательскими процессами в российских компаниях.

Существуют достаточно драматические различия в research. Не просто корпоративно-отраслевой науке — речь идёт об управлении изменениями, об управлении знаниями, и об управлении в целом комплексными процессами, связанными с производством знаний. На сегодняшний день далеко не все корпоративные разработки идут в копилку самой компании. Очень многие через spin-off и другие процессы выводятся на рынок. В большей степени, пожалуй, корпорации являются создателями инноваций, которые востребует рынок потом, без них, — чем даже реализуют сами.

С другой стороны, корпоративный R&D – это ещё и очень грамотный поиск тех инноваций, которые уже разработаны на рынке, и которые надо купить, адаптировать. К сожалению, здесь тоже не хватает практики. Не хватает не столько специализированных навыков, сколько тонкого понимания, как работает этот механизм. Нет не только людей – нет очень многих инфраструктур, нет информации, по-настоящему полного обмена между инновационным сектором и промышленностью. Это комплексная проблема! То, что в России не готовится R'n'D-менеджмент, очень сильно тормозит research.

О кадрах для венчурных фондов

Существует острейшая проблема в кадрах для венчурных фондов. Венчурная индустрия работает только тогда, когда венчурных игроков много, и когда они очень разные по масштабу. Если в стране существует порядка 20 крупных венчурных фондов, то это, к сожалению, лишь указывает на существующую проблему. Фондов должно быть на порядок (а то и на два) выше, причём вовсе не обязательно они должны быть крупными. Наоборот, самые интересные инвестиции на seed-стадии, самые яркие и интеллектуально активные вложения в старт-апы делают как раз таки маленькие фонды – молодые, злые, которые тратят много времени на то, чтобы персонально возиться со стартаперами, у которых на это есть определённый потенциал.

К сожалению, как раз в малых фондах Россия очень слабо представлена. Без них развиваться достаточно сложно. Мы, конечно, сделали важный шаг, создали Фонд посевных инвестиций, причём заложили в него механизм работы с рынком через систему венчурных партнёров. Де-факто эти венчурные партнёры и являются прото-венчурными фондами, которые, может быть, вырастут в венчурные фонды через какое-то время.

Тем не менее, всё не должно ограничиваться нашей активностью. Большое количество людей с финансовым и экономическим образованием должно найти себе интерес в том, чтобы работать на венчурной поляне и как хозяева небольших управленцев и фондов, и как бизнес-ангелы, и пр.

О техно-продюсерах

Третье направление, без которого не заработает инноватика – это формирование предпринимательской культуры и соответствующих предпринимательских практик и техник в полном объёме. У нас экономическое образование сфокусировано на подготовке менеджеров. А всё-таки основной субъект, развивающий инновации – это entrepreneur. К сожалению, в русском языке существует некая неточность. Если точно переводить слово «предприниматель», оно по смыслу будет близко слову «бизнесмен»: тот, кто делает какое-то дело. Точного перевода значения слова «антрепренёр» в русском языке нет. Самый близкий аналог – это продюсер, человек, который организует бизнес, создаёт команду, привлекает людей. Т.е. не тот, кто что-то делает, а тот, кто организует процесс. Такого рода понимания и культуры в российском бизнес-образовании довольно мало.

В Америке практика антрепренёрства и преподавания этой культуры существует не только в экономических центрах, но прежде всего в технологических. Самые важные и сильные школы в этом отношении существуют в MIT, Стэнфорде, Бэркли, где готовятся именно предпринимательски мыслящие технологические специалисты, где инженерная компетенция сливается с компетенцией предпринимательской. Только из этого сплава рождается предприниматель, который может создать и развивать стартап. В России, к сожалению, стартапы в большей степени – это продукт активности людей с техническим образованием. В России – великолепное техническое образование, в том числе, развивающее мышление и умение быстро учиться. Но это не следствие системы. Это просто следствие того, что люди самостоятельно обучаются предпринимательским навыкам, параллельно получая технологические компетенции.

Три источника

Поэтому, на мой взгляд, если мы говорим именно о том, как готовить кадры для инновации, то необходимо сконцентрироваться на этих трёх направлениях. Я их ещё раз повторю. Первое – корпоративные практики управления знаниями и разработками. Это может быть синтезом менеджмента экономического, венчурного и технологического. Вполне возможно, что здесь не нужно говорить о каких-то специализированных программах высших учебных заведений, а можно говорить о разного рода образовательных практиках, специализированных курсах, MBA и т.д. Это образование второго уровня. Второе – подготовка венчурных капиталистов и достаточно активное прививание культуры венчурного капитализма в самых разных экономических видах образования. И, наконец, третье – обучение предпринимательству, которое должно происходить, как важный компонент образования во всех технологических (в т.ч., научных) вузах.

из выступления Евгения Кузнецова на круглом столе «Кадровое обеспечение инноваций в промышленности: проблемы и возможности», прошедшем 4 июня в ГУ-ВШЭ

Ivan Sterligov

*Источник: STRF/blogs
(<http://www.rusventure.ru/ru/press-service/massmedia/detail.php?ID=1685>)*