

Формирование стратегии инновационного развития региона

© 2011 М.И. Пиканов

Самарский государственный экономический университет

E-mail: pikanov.m@mail.ru

В статье отмечается, что единого определения стратегии инновационного развития нет. Выявлены основные принципы формирования стратегии развития региона. Дано определение инновационной стратегии развития региона. Рассмотрен один из важных элементов стратегического развития региона в области инновации - ускорение коммерциализации результатов исследований через создание Совместной команды по коммерциализации инноваций.

Ключевые слова: инновационная стратегия, инновационная концепция стратегии региона, ускорение коммерциализации результатов исследований, Совместная команда по коммерциализации инноваций.

Анализ специальной литературы показал, что пока не существует единого общепризнанного определения понятия “инновационная стратегия”¹.

С позиций выделения цели и поставленных задач для ее достижения стратегией можно назвать и всесторонний план достижения целей, и продуманные долговременные задачи.

Более емкое понятие рассматривает стратегию как совокупность стратегических целей, ресурсов и новых технологий, с помощью которых они реализуются, а также систему управления, обеспечивающую достижение этих целей. Для этого нами были выделены принципы, которые должны быть положены в основу разработки и реализации инновационной стратегии региона:

- необходимость достижения крупных целей;
- достаточно протяженный временной горизонт их реализации;
- введение в действие организационных, ресурсных, инновационных факторов, обеспечивающих выполнение плана в целом и отдельных его этапов в установленные сроки;
- алгоритм выработки управленческих решений по реализации плана;
- детально проработанный план реализации целей, возможность их корректирования в случае изменения факторов внешней среды и целевых установок;
- наличие научной методологии разработки и реализации стратегии.

В соответствии с данными принципами под инновационной стратегией развития региона мы понимаем комплекс долгосрочных целей, обусловленных объективными потребностями регионального развития, а также деятельность региональных органов власти по выработке приоритетных направлений инновационного развития региона и механизмов, обеспечивающих их реализацию.

При разработке и реализации инновационной стратегии развития региона необходимо отметить, что должны быть учтены положения, заложенные в основу развития страны, которые будут способствовать обеспечению выполнения общей стратегической задачи.

Рассмотрим модель разработки и реализации инновационной стратегии развития региона, представляющую собой структуру цикла в виде непрерывного и достаточно динамичного процесса, позволяющего обеспечить необходимую адекватность и гибкость (см. рисунок).

Данная модель отражает основные этапы разработки и реализации стратегии. Укрупнив эти этапы, можно выделить основные четыре блока: формирование концепции, стратегический анализ, разработка стратегии и реализация стратегии.

На первом этапе предполагается определение целей инновационного развития региона.

Эффективность функционирования регионального комплекса во многом зависит от правильной постановки целей. В общем виде экономическая цель развития региона формулируется как стремление к повышению эффективности производства за счет улучшения его организации и управления, а также внедрения новых технологий, информационных систем. После определения целей проводится стратегический анализ инновационного и предпринимательского климата региона, на основе которого разрабатывается концепция стратегии инновационного развития региона.

Инновационная концепция стратегии региона включает стратегические приоритеты инновационного развития территории.

Заключительным этапом процесса разработки инновационной концепции стратегии развития региона является контроль ее реализации, состоящий из двух элементов: мониторинга и оценки.

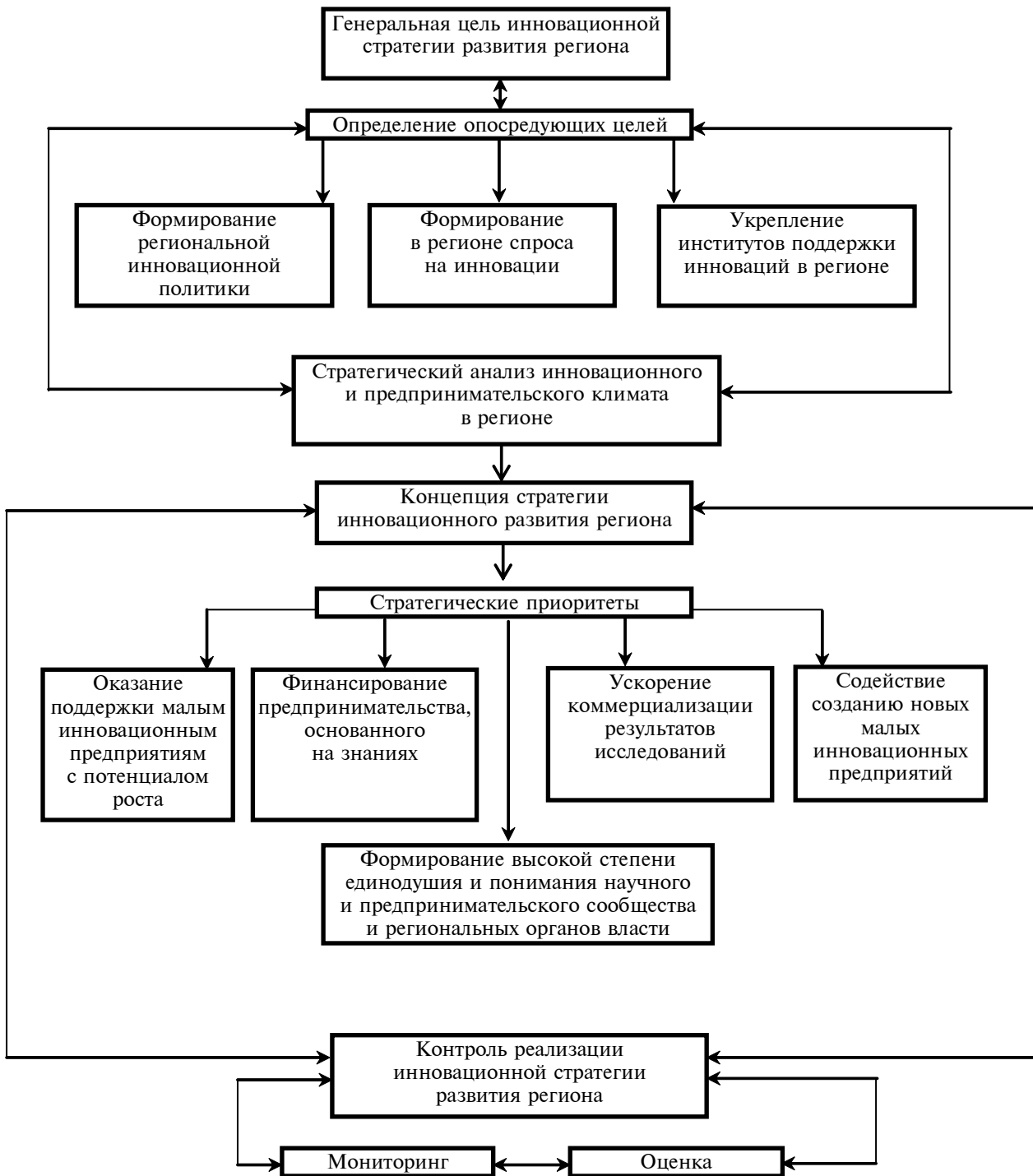


Рис. Принципиальная схема разработки и реализации стратегии инновационного развития региона

В качестве примера реализации одного из выявленных нами стратегических приоритетов - "ускорение коммерциализации результатов исследований" - рассмотрим создание Совместной команды по коммерциализации инноваций.

Совместная команда по коммерциализации, работающая для всех поставщиков знаний, может значительно усилить инновационный потенциал региона, а также сформировать уникаль-

ную инновационную модель в Российской Федерации.

Принцип Совместных команд по коммерциализации был впервые опробован в качестве экспериментальной программы в Германии в конце 1990-х гг. Эта модель привлекательна в силу своей способности охватить широкий круг инновационных организаций, однако может оказаться достаточно трудной в реализации при

отсутствии заинтересованности со стороны задействованных организаций, которые не всегда склонны к сотрудничеству. В 2003 г. была принята попытка разработать аналогичную систему совместно с Российской академией наук (при финансовой поддержке в рамках проекта EuropeAid). Несмотря на то что были достигнуты интересные результаты, эта система так и не стала полноценной программой, как планировалось изначально².

Тем не менее, располагая кластером научно-исследовательских институтов, окруженных развитой промышленной базой, Самарская область в силах реализовать данный инновационный подход. Успешная реализация такой программы может сформировать уникальный имидж внутри страны и привлечь внимание общественности и частных инвесторов в Самарскую область.

Совместную команду по коммерциализации можно создать отдельно от существующих научно-исследовательских организаций и поручить ей коммерциализацию “наукоемких товаров и услуг”, имеющихся в различных научных организациях. Такая команда наиболее эффективна, если работает по правилам частного управления и имеет четкие задачи (в особенности принцип доходности капиталовложений для организаций НИОКР и данного региона). Она может принимать различные юридические формы (государственно-частное предприятие, частное, государственное предприятие). Такие команды нанимают сотрудников, которые разбираются в требованиях частных и государственных клиентов, а также в культуре и среде, присущих университетам и научно-исследовательским группам. В конечном итоге эта команда должна располагать набором профессиональных знаний и иметь в своем составе лиц, способных работать с клиентами и в России, и в других частях мира.

Расположенные в Самарской области научные организации и университеты обладают серьезными активами и историей. Однако эти активы используются не в полной мере (независимо от готовности сторон) и приносят лишь ограниченные результаты в плане регулярных крупных контрактов в области НИОКР, создания новых компаний с потенциалом роста или международных совместных предприятий.

Ввиду высокой плотности промышленной базы научным организациям Самарской области следует рассматривать коммерциализацию НИОКР в списке своих приоритетных задач. Учитывая присущие этим организациям ограничения в плане общего руководства, финансирования, управления, структуры внутреннего стимулирования, компетенций в коммерческих вопросах и понимания международных рыночных тенденций, международный опыт предполагает,

что потребуются много лет, прежде чем каждый институт сможет достичь уровня лучшей мировой практики в этих областях.

Многие из этих ограничений находятся вне контроля региональных органов власти, и Самарская область может наиболее эффективно решить проблему коммерциализации НИОКР за счет создания структуры, которая будет действовать отдельно от этих институтов, но будет обслуживать всех поставщиков НИОКР, а также регион в целом. Такой инструмент может принести ощутимые результаты для общества в краткосрочной перспективе.

Деятельность Совместной команды по коммерциализации направлена на то, чтобы усилить привязку поставщиков к потребностям региона; развить предпринимательство в инновационных организациях; сформировать регулярный приток инновационных идей, способный привести к созданию новых компаний за счет инвестиций на начальном этапе или этапе венчурного финансирования; получить внебюджетные ресурсы для задействованных в этой системе институтов; развить новую культуру сотрудничества между партнерами в области НИОКР; последовательно продвигать потенциал Самарской области в сфере НИОКР на мировом рынке.

Международный опыт показывает, что после периода разработки (с учетом времени на освоение и отладку модели) можно добиться поступления доходов в размере 1,3 - 1,6 млрд. руб. При разработке инвестиционной модели следует основываться на эффективном бизнес-плане деятельности Совместной команды по коммерциализации, в котором должны быть отражены вложения (затраты, усилия и шаги) и ожидаемые результаты на период от трех до четырех лет.

Успех данного проекта зависит от четкой методики. Приведем пошаговое описание метода, который обеспечит вовлечение в проект ключевых региональных игроков и реализацию ими данного проекта. При разработке и реализации проекта Совместной команды по коммерциализации следует предусмотреть следующие шаги:

- 1) формирование чувства общей причастности к проекту у задействованных научных институтов;
- 2) проведение анализа компетентности научных групп в Самарской области;
- 3) анализ рынков;
- 4) разработка бизнес-плана Совместной команды по коммерциализации с четкими планами в отношении доходов и типов совершаемых сделок;
- 5) набор сотрудников для команды коммерциализации, способных достичь поставленных целей;

б) начало пилотной фазы проекта и работа только с отработанными научно-техническими группами;

7) создание независимой системы мониторинга.

Ведущую роль в области стимулирования, содействия в организации и финансирования указанных шагов может взять на себя Правительство Самарской области. Рассмотрим перечисленные шаги подробнее.

1. Формирование чувства общей причастности к проекту у задействованных научных институтов.

Это важный компонент данного проекта. Поскольку команда по коммерциализации сообщается используется различными институтами в их работе, предполагается общее видение и согласие между сторонами. Также предполагается, что ожидаемые преимущества (деньги, имидж, влияние и т.п.) намного превышают естественные ограничения (делиться тяжело, боязнь не получить соответствующую долю успеха, утрата прямой власти и т.п.).

Правительство Самарской области может сыграть ключевую роль в облегчении прохождения данного этапа. Оно должно действовать как гарант того, что никто не будет обманут, когда система начнет функционировать. Правительство должно также предоставить необходимые ресурсы, чтобы обеспечить плавное прохождение рассматриваемого этапа формирования общего согласия. Это включает в себя организацию процесса, наем для работы соответствующих координаторов, финансирование или совместное финансирование пилотного этапа, привлечение поддержки высокого уровня от федеральных ведомств и от компаний, расположенных в регионе, а также за его пределами.

Помимо единодушия и общего видения, ответственным за принятие решений лицам также потребуется согласовать особенности работы Совместной команды по коммерциализации. К этому относятся ее будущее место расположения, юридический статус, распределение доходов, внутренние и внешние коммуникации, управление и т.д.

Международный опыт показывает, что может потребоваться до девяти месяцев, чтобы достичь согласия сторон и приступить к подписанию конкретных соглашений и созданию Совместной команды по коммерциализации. Учитывая управленческую культуру в большинстве российских регионов, эту часть процесса необходимо осуществлять с повышенным вниманием и перекрестным контролем. В конечном итоге глава каждой научной организации должен быть убежден, что лично выиграет что-то, ни в коей мере не утратив своей власти или влияния.

2. Проведение анализа компетентности научных групп в Самарской области.

Данную работу можно проводить параллельно с предыдущей. Важно, чтобы каждому из участников было понятно, какого типа технологиями и ноу-хау сможет управлять будущая команда коммерциализации. У многих ученых весьма скромные познания в сфере рыночной стоимости их открытий. Следует критически проанализировать следующие три вопроса:

- насколько существующая технология отвечает сложившимся потребностям рынка;

- стоит ли заниматься коммерциализацией этой разработки, исходя из ожидаемой прибыли или экономической выгоды относительно региональной конкурентоспособности;

- насколько научная группа способна и готова к работе с деловыми клиентами (в том числе и в культурном плане).

Анализ компетентности сводится к пониманию того, какого рода знания и технологии имеются в каждой отдельно взятой лаборатории, и принятию решения о том, могут ли они быть предложены клиентам (местным, отечественным, международным), что помогает обнаружить множество неизвестных активов, которыми располагают научные институты, сконцентрировать внимание на реальных активах, а не на идеалистических чаяниях. И наконец, это помогает отобрать лиц, которые наиболее способны к заключению коммерческих договоров с промышленными клиентами.

Названная система фокусируется на существующих знаниях, существующих ноу-хау и потенциальных разработках. Другими словами, в центре ее внимания не портфель технологий (в традиционном аналитическом представлении), а “умы”, которые есть в научных группах. Это ключевое отличие.

Очень важно отметить, что анализ компетентности не направлен на выявление научных достижений. Речь идет о выявлении рыночного потенциала. В ходе этого процесса ученых никогда не оценивают по их заявлениям.

В конечном итоге проведение данного анализа с привлечением большого числа отделов, расположенных в различных институтах, позволяет определить, в каких областях будет возможно создать смешанные научные группы для решения комплексных проблем. Следует отметить, что в мире увеличивается доля НИОКР, выполняемых многоотраслевыми группами. Сравнительный анализ компетентности помогает в создании такой системы.

3. Анализ рынка.

Как только предыдущие шаги сделаны, можно приступить к тщательному анализу местонахождения клиентов. Анализ рынка позволит выбрать наиболее перспективные рынки/клиентов и приступить к испытанию модели. При коммерциализации разработок наиболее важно:

- сосредоточить внимание на клиентах, которые имеют регулярные потребности и готовы пойти на долгосрочное сотрудничество;

- остановить свой выбор на тех клиентах, которые понимают, что разумная доля добавленной стоимости, созданной во время их сотрудничества с научными группами, должна оставаться и приумножаться в Самарской области.

Анализ рынка будет включать контакты с существующими и потенциальными частными и государственными игроками в Самарской области, по всей России и в ряде целевых стран, чтобы понять потребности этих потенциальных клиентов. Можно провести конфиденциальный опрос большинства существующих клиентов, чтобы узнать, каким образом улучшить текущее предложение услуг в области НИОКР от институтов Самарской области. Рынки следует понимать в широком смысле слова. Они могут включать государственные органы, международные организации и крупные компании или венчурные фонды/инвестиционные фонды раннего этапа.

Такой предварительный анализ рынка поможет ответственным лицам, ученым, правительству и Совместной команде по коммерциализации сосредоточить внимание на наиболее первоочередных клиентах с потребностями в ближайшем будущем.

4. Разработка бизнес-плана.

Одним из наиболее эффективных путей реализации данной модели является обеспечение того, чтобы стороны (главы научно-исследовательских институтов и Правительство Самарской области) считали Совместную команду по коммерциализации общим проектом. Если это будет достигнуто, участники легко примут решения о задачах, ожидаемой доходности капиталовложений, необходимых для запуска программы средствах и т.п.

5. Набор сотрудников для команды коммерциализации.

В целом, коммерциализация зависит от квалификации занимающегося этой работой персонала. Умеренные успехи в коммерциализации НИОКР в Самарской области в настоящее время связаны с недостатком компетентности в данной области у тех, кто руководит этой деятельностью.

Набор сотрудников всегда является сложным вопросом, но следование некоторым необходимыми критериям поможет подобрать правильную команду. К персоналу должны предъявляться следующие требования:

- обширный опыт работы в сфере продаж в частном секторе;
- опыт общения и работы с учеными и техническими специалистами и связи в существующих деловых и научных кругах;
- хорошее знание различных культур (деловая или научная, российская или зарубежная) -

это обычно обуславливает набор сотрудников из различных мест и различных стран (и конечно, владение русским и английским языками);

- по возможности, хорошее знание аспектов создания и развития новых высокотехнологичных компаний;

- хорошие навыки управленческой работы, чтобы сделки между научными группами и клиентами осуществлялись своевременно и качественно с выгодой для всех сторон;

- умение главного менеджера Совместной команды по коммерциализации фокусироваться на доходности капиталовложений и управлять командой таким образом, чтобы она служила на благо всему научному сообществу.

Абсолютно необходимо, чтобы управление Совместной командой по коммерциализации осуществлялось частной компанией, которая выполняет государственную задачу. Государственные органы не должны вмешиваться в работу Совместной команды по коммерциализации, кроме выполнения своей роли в совете директоров (который будет включать все научные организации и представителей правительства).

После двух лет работы требуется, чтобы независимый аудитор проанализировал экономические итоги деятельности команды в плане контрактов на НИОКР, совместных предприятий, новых компаний и иностранных инвестиций.

6. Начало пилотной фазы проекта.

Несмотря на чрезвычайную привлекательность данной модели, ее нельзя быстро ввести в действие, и не все научно-исследовательские группы или руководители институтов будут готовы присоединиться к такому проекту. Пилотная фаза проекта (один или два года) может продемонстрировать правильность концепции и может привлечь много научно-исследовательских групп к этой программе благодаря своему показательному эффекту. Международный опыт свидетельствует, что оптимально начать работу с 10-12 % научных групп. Это особенно верно в таком большом и сложном регионе, как Самарская область.

Управление на пилотном этапе должно осуществляться по принципу управления полноценным проектом, но меньшего масштаба. Помимо подтверждения правильности концепции, это также позволит произвести отладку управления и методики.

¹ Инновационный менеджмент: концепции многоуровневых стратегий и механизмы инновационного развития: учеб. пособие / под ред. В.М. Анышина, А.А. Дагаева. 2-е изд., перераб., доп. М., 2006.

² Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. М., 2008.