

["Компании". Приложение, №116 \(4901\), 28.06.2012](#)

Источники нового

Крупные компании, нуждаясь в инновационных разработках для развития своего бизнеса, встают перед выбором: заниматься ими за счет внутренних резервов или отдавать работы на аутсорсинг. Выбор во многом зависит от специфики НИОКР и от тех целей, которые стоят перед исследователями и разработчиками.

В 2011 году 46 государственных компаний приняли собственные программы инновационного развития. По словам Михаила Голанда, заведующего отделом частно-государственного партнерства в инновационной сфере Института статистических исследований и экономики знаний, одной из целей программ определен рост уровня расходов на НИОКР по отношению к выручке компаний. Из программ инновационного развития госкомпаний следует, что в совокупности государственные корпорации планируют увеличить расходы на НИОКР (или R&D, Research & Development) к 2013 году по отношению к 2010 году в два раза. Показатель достигнет 446 млрд рублей, что составит 47% от прогноза расходов на научные исследования всего российского бизнеса в следующем году. Рост расходов на НИОКР со стороны государственных корпораций, согласно ожиданиям Минэкономразвития, станет стимулом для инвестирования в научные исследования со стороны частного бизнеса для сохранения уровня собственной конкурентоспособности. При этом уже сегодня крупный частный бизнес развивает НИОКР как за счет собственных ресурсов, так и отдавая работы на аутсорсинг.

Мотив уникальности

Михаил Хитров, генеральный директор компании "Центр речевых технологий", говорит о том, что работа в высокоспецифичной области (речевые технологии) во многом определила формирование центра разработок внутри компании. Критичными разработками в Центре занимаются собственными силами. Здесь разрабатывают наукоемкие части в проекте — так называемые "движки" речевых технологий, которые являются наиболее важными и охраняемыми объектами интеллектуальной собственности. "Это позволяет вести контроль над сроками проекта и качеством работ, не потерять интеллектуальную собственность и ноу-хау", — отмечает господин Хитров. По его словам, работа, выполненная подразделениями компании, требует меньших операционных затрат.

Владислав Бугров, исполнительный вице-президент компании "Оптоган", определяющим во внутреннем заказе НИОКР считает сроки проекта. "Если R&D находятся на продвинутой стадии и ведут к скорому (в течение года) созданию продукта, то быстрее и эффективнее проводить их внутри компании. При этом она сохраняет за собой технологию", — считает Владислав Бугров. Он

также говорит, что наиболее "прорывные" технологии имеет смысл развивать именно в компании и не отдавать их на аутсорсинг.

В группе компаний "Транзас" НИОКР стратегически сконцентрированы внутри. Николай Лебедев, президент группы, отмечает, что "Транзас" сам выступает носителем уникальных технологических компетенций и является системным интегратором для сторонних решений.

Во многом развитие исследований и разработок внутри компаний зависит от того, какие стимулы предлагают сотрудникам для выработки прорывных идей и проектов. Михаил Голанд говорит, что в вопросах стимулирования топ-менеджеров госкомпаний, которые реализуют программы инновационного развития, эффективной станет увязка вознаграждения с результатами программы. В "Оптогане" среди мотивационных факторов выступают, помимо материального вознаграждения и карьерного роста, возможность посещения ведущих мировых центров разработок, филиалов компании, прохождение обучения, получение дополнительного оборудования и программного обеспечения. В "Центре речевых технологий" итоги достижений в области инновационных идей подводят в конце каждого года, где определяются победители в номинациях "Локомотив года" и "Команда года". Сотрудник, проявивший себя как лучший инноватор, получает возможность поехать в путешествие своей мечты. Один раз победитель сполна воспользовался шансом и отправился в кругосветное путешествие.

Интеллектуальный аутсорсинг

В то время как уникальные и критичные технологии крупные компании разрабатывают самостоятельно, некоторые НИОКР удобнее заказывать на стороне. Михаил Голанд отмечает, что формирование программ инновационного развития государственных компаний в качестве одной из целей ставило стимулирование использования внешних источников инноваций для собственного бизнеса. В свою очередь, это подстегнет рост предложения с их стороны. В качестве таких источников могут выступать высшие учебные заведения, малые инновационные предприятия, спин-оффы крупных компаний (дочерние предприятия, которые выделились в отдельные бизнес-единицы), корпоративные венчурные фонды, технопарки и бизнес-инкубаторы. Малые предприятия в этих случаях получают льготный доступ к уникальному технологическому оборудованию крупных компаний, а также претендуют на прямые инвестиции со стороны крупного бизнеса.

Николай Лебедев на примере "Транзаса" показывает, что еще одним внешним источником инноваций для компании могут стать технологические партнеры, которых его предприятие ищет как в России, так и за рубежом. С такими партнерами "Транзас" готов делиться частью компетенций. "Мы возглавляем процесс, делясь успешным опытом высокотехнологичных разработок, тем самым мы превращаем достоинства партнеров в будущие достоинства общих решений", — рассуждает господин Лебедев. Недавно его компания приобрела швейцарского разработчика и производителя авиационной электроники — компанию Revue Thommen. Целью покупки Николай Лебедев называет как раз синергию, через которую увеличится инновационный потенциал "Транзаса".

Владислав Бугров, продолжая рассуждать о сроках проекта как об условии выбора источников НИОКР, говорит, что научные исследования, нацеленные на создание технологий, которые лягут в

основу конкретных продуктов не ранее чем через два-три года, лучше делать на аутсорсинге в университетах и научных институтах. С этими организациями наиболее эффективно взаимодействовать, если технология создается с "нуля". "Государство для вузов и НИИ софинансирует научные исследования, поэтому сотрудничать с ними необходимо, ведь это снижает финансовую нагрузку на компанию", — говорит Владислав Бугров.

Это преимущество при работе с вузами отмечает и Михаил Голанд, называя порог софинансирования со стороны государства в 150 млн рублей. Согласно данным Минэкономразвития, 96% государственных компаний, разработавших собственные программы инновационного развития, будут привлекать вузы к НИОКР. В результате к 2013 году финансирование госкорпорациями исследовательских работ вузов увеличится на 78% и достигнет 20 млрд рублей.

Михаил Хитров рассказывает, что его компания также взаимодействует с вузами, причем из других регионов России. "В зависимости от проекта есть рутинные или типовые задачи, которые невыгодно делать самим. Так, в сборе и обработке речевой базы нам часто помогают сторонние организации", — говорит он. Господин Хитров считает, что вузам легче, чем коммерческой компании, встроить в свою "экосистему" задачи фундаментального свойства. "Мы командировав одного специалиста в регион, где идет сбор базы, и он работает с взятой на аутсорсинг командой лингвистов и филологов из местного вуза", — приводит пример таких работ Михаил Хитров.

Что касается сотрудничества со стартапами, то им, по его словам, можно на условиях лицензирования отдавать на аутсорсинг разработки исключительно прикладного свойства, использующие в качестве базиса ключевые технологии компании. Владислав Бугров отмечает, что стартапы "Оптоган" интересны тогда, когда они обладают технологией, которую просто надо "довести" до продукта.

Одним из распространенных источников внешних инноваций для крупных компаний становятся так называемые спин-оффы. Например, "Центр речевых технологий" создал компанию "ЦРТ-Инновации", а "Оптоган" — ООО "Оптоган. Новые технологии света" и ООО "Оптоган. Органические световые решения". Спин-оффы обеих компаний уже стали резидентами инновационного центра "Сколково". Этим же путем пошли пять компаний с государственным участием, в настоящий момент реализующие программы инновационного развития.

Денис Гаврилов