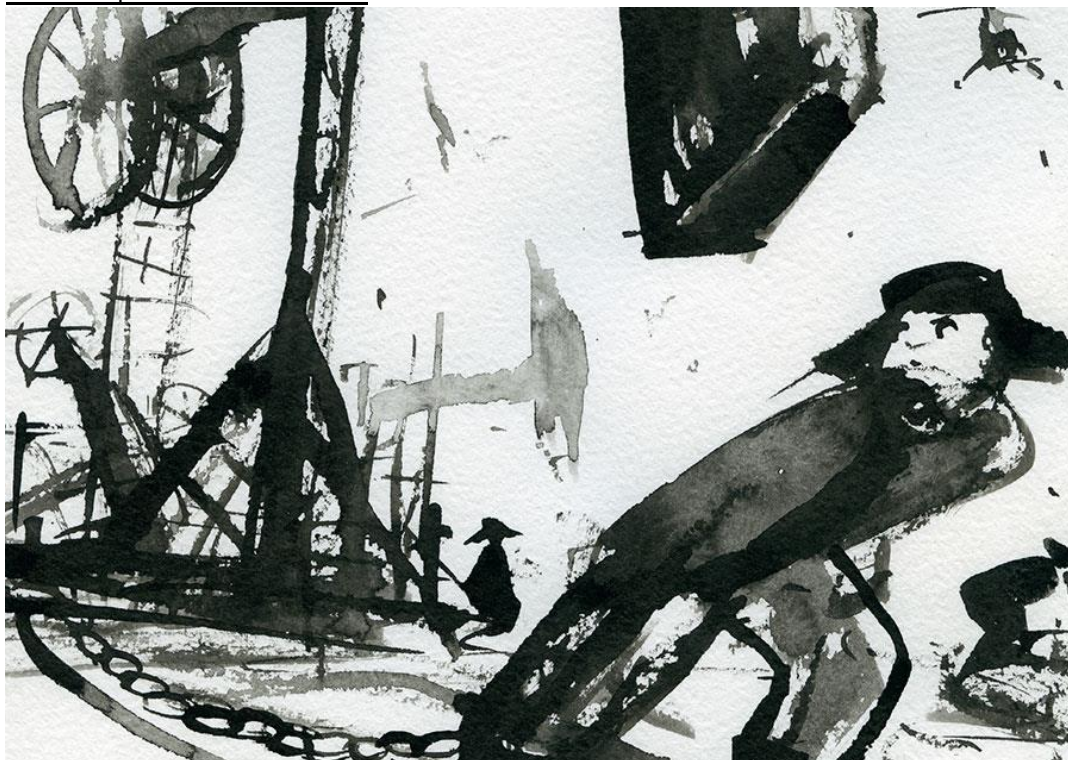


Вызов предпринимательского духа

Эксперт, 19.01.2015

<http://expert.ru/expert/2015/04/vyzov-predprinimatelskogo-duha/>

Дан Медовников, Станислав Розмирович, Директор Центра исследований сферы инноваций ИМИ НИУ ВШЭ



Чтобы диверсифицировать российскую экономику, власти придется положиться на мало знакомый ей средний технологический бизнес. Именно из него можно вырастить национальных чемпионов, но стандартные рецепты здесь не сработают.

Вы знаете, как проявляется императив диверсификации российской экономики? Если ваши женщины во время романтического путешествия по Европе в новогодние праздники начинают каждое утро с мониторинга цен на углеводороды — все, приехали, пора что-то предпринимать. Повторять мантры о скором переходе экономики на инновационные рельсы на фоне позорной ее зависимости от мировых цен на сырье и не менее позорной — от иностранных владельцев технологий его добычи стало бессмысленно даже для социально защищенных домохозяек.

Прошедший год вопреки ожиданиям части наблюдателей (каемся, в их числе и авторы этого текста) не стал переломным для отечественной инновационной и технологической политики. И это на фоне драматических геополитических трансформаций, финансового

кризиса и критического падения нефтяных цен, недвусмысленных требований президента по поводу технологического прорыва и создания инвестиционного лифта для инновационных компаний. Наконец, в условиях объявленных и необъявленных технологических санкций со стороны более развитых в технологической сфере соседей. Между тем последнее, декабрьское, заседание Совета по модернизации, проведенное премьер-министром Дмитрием Медведевым в так и не построенном Сколково, преподнесло, пожалуй, единственный сюрприз — выступление вице-преьера Аркадия Дворковича, по сути, признавшего провал Стратегии инновационного развития России до 2020 года. Остальные спикеры с упорством, достойным лучшего применения, рапортовали о выполнении планов и уверяли в исполнимости планов ближайшего пятилетия, что на фоне уже привычных сколковских котлованов и слов Дворковича выглядело бледновато. Вот что сказал Дворкович: «Фактически не выросла доля организаций промышленного производства, которые осуществляют инновации, какие бы то ни было инновации — технологические, организационные или маркетинговые... Как было чуть менее 11 процентов, так и осталось. А план был, целевой индикатор — достичь показателя 24 процента. Это говорит о том, что, несмотря на создание необходимой инфраструктуры для инновационного развития и шаги, предпринятые по формированию территориальных кластеров, обеспечению финансовой поддержки, пока не удалось существенно увеличить активность бизнеса в этой сфере». Понимаете, несмотря на все усилия государства, бизнес так и не занялся инновациями! Мы все делали по правильному рецепту, а блюдо не получилось. В этой ситуации хорошая домохозяйка либо пойдет искать себе иное поприще, либо предпочтет поискать другой рецепт.

Назад, к Шумпетеру

До 2014 года инновационное развитие России с его ставкой на пестование стартапов, на принуждение к инновациям неинновационных госкорпораций, на бесконечное увеличение поддерживающих институтов и инфраструктуры порой раздражало, но казалось относительно безвредной игрой, выигрыш в которой в долгой перспективе имеет вероятность, отличную от нуля. Теперь, кажется, надежд на долгую перспективу нет, и тщетность продолжения прежней политики становится очевидной не только для специалистов, но и для политического руководства страны.

На наш взгляд, одна из главных проблем предыдущего цикла инновационного строительства заключалась в его институциональной вторичности. Все инициативы 2001–2013 годов предусматривали заимствование подходов и институтов, созданных и прижившихся в других национальных экономиках. Причем бум создания инновационных институтов в развитых экономиках пришелся на 1980–1990-е годы, когда они уже достигли высокой конкурентоспособности и завоевали глобальный рынок. Мы стали обезьянничать в прямо противоположной ситуации, когда советские инновационные институты были практически разрушены, национальный бизнес еще только делал первые шаги, а о глобальном рынке (за исключением сырья и первого передела) приходилось лишь мечтать. Развитые страны строили национальные инновационные системы (НИС) для воспроизводства своих историй успеха, мы же — для чужих.

Догма о первоначальном строительстве институтов или их совокупности в лице НИС, благодаря которым произойдет самозарождение инновационного предпринимательства, вряд ли понравилась бы Йозефу Шумпетеру — сегодняшней иконе для всех адептов инновационного развития экономики. Для австро-американского экономиста

предпринимательская функция первична, а инновационная политика государства — ее производная. У нас же произошла подмена понятий: определять правила инновационного предпринимательства стали бюрократы, причем переписывая их из вторичных источников. Шумпетеровский инновационный предприниматель не увидит себя даже между строк многочисленных программных документов, рожденных нашей бюрократической машиной. Кто-то скажет, что таковы законы жанра: в подобных текстах за редким исключением не могут появляться конкретные герои — компании, проекты, личности, наконец. Возможно, но описывать они должны в любом случае реальную историю. Бюрократу-институционалисту для начала надо познакомиться с настоящими предпринимателями, компаниями и проектами своей страны, а затем уже выхолащивать их жизнь до уровня деперсонифицированной процедуры. Ну а в исключительных условиях (кто-то еще сомневается в нестандартности сегодняшней ситуации?) нужно переломить себя и написать программу ли, стратегию ли (жанр не так важен), в тексте которой будут вымараны фразы вроде «поднять финансирование НИОКР в госкорпорациях на 5%» или «улучшить институциональные условия для инновационной активности университетов». Вместо этого надо просто написать: «Предприниматель X и его компания Y готовы доработать технологию Z и занять такую-то долю глобального рынка. Государство предоставит им софинансирование НИОКР и даст заказ на продукцию в таком-то объеме, а также обеспечит прикрытие на рынке Юго-Восточной Азии». Ну сделайте хотя бы табличку, всего-то пары десятков страниц хватит для начала, а пользы больше, чем от стостраничных документов без людей, технологий и бизнесов.

Есть, правда, еще один аргумент, который не раз приходилось слышать от представителей нашего инновационного истеблишмента в конце 1990-х — начале 2000-х, когда начиналось осознанное строительство российской НИС: инновационные предприниматели как класс попросту отсутствуют. Утверждение это спорное. Скажем, Конкурс русских инноваций, проводившийся нашим журналом в это время, показывал публике десятки, если не сотни инновационных предпринимательских историй, пусть и скромных по масштабам. Но в любом случае сегодня такое утверждение будет просто неверным. Беремся утверждать, что шумпетеровский инновационный предприниматель в России есть, за ним стоят динамичные компании, блестящие технологические проекты, и он пока не увидел реальной помощи государства для развития своего бизнеса. Пора именно его разместить в фокусе инновационной политики России.

Необходимость обратить внимание на технологическое предпринимательство почувствовал президент. В своем последнем послании Федеральному собранию в декабре минувшего года Владимир Путин предлагает, во-первых, реализовать «национальную технологическую инициативу», в рамках которой объединить усилия различных команд и компаний. Во-вторых, разработать программу и систему по поддержке несырьевых компаний в России, способных быть конкурентными не только внутри страны, но и на международных рынках. Задача этой программы — «создать для таких компаний настоящий инвестиционный лифт, чтобы они пошли в рост, в разы повысили свою капитализацию и объемы производства, закрепились на внешних рынках». То есть, по мысли президента, мы должны, с одной стороны, сформулировать технологическую повестку дня для отечественной экономики исходя из анализа реальных вызовов и потребностей, а с другой — сделать ставку в ее реализации на отечественный несырьевой бизнес. Реализовывать это начинание государственной машине придется какими-то

нестандартными способами (стандартные уже не сработали). О том, кто, с нашей точки зрения, может координировать столь масштабную инновационную инициативу, — чуть ниже, а пока попробуем убедить читателя, что президент не ошибается: российский инновационный бизнес существует, и на него можно положиться в решении серьезных государственных задач.

Они уже здесь

«Эксперт» давно пытается обратить внимание своих читателей на успехи и перспективы средних быстроразвивающихся компаний (проект «Русские “газели”»). Не раз мы писали и о проблемах технологических «газелей» — компаний не просто быстрорастущих, но растущих на основе инновационных технологических решений. В обобщающей первый опыт этих наблюдений статье «Пройти пубертатный период» (см. «Эксперт» № 2 за 2009 год) мы констатировали появление в России достаточного числа технологических компаний, переросших стадию стартапов и превратившихся в крепко стоящий на ногах средний бизнес. Тогда же мы высказали предположение, что появление слоя этих компаний позволяет строить инновационную политику не только на основе зарубежного опыта, но и в соответствии с практиками и потребностями конкретных компаний. Тем более что считаное их количество позволяет работать с таким опытом индивидуально, предметно.

Напомним примеры нескольких средних технологических компаний, о которых наш журнал писал в последние годы.

Все истории этих компаний, как правило, начинались с оригинальных технических идей, многие из которых базируются на серьезных научных и инженерных школах. Так, успех самарской НПК «Разумные решения» (см. «Эксперт» № 48 за 2014 год), развивающей промышленные мультиагентные системы, основан на творческом развитии идей нобелевского лауреата Ильи Пригожина о самоорганизации в неравновесных системах, исследований Артура Кестлера по биоценозам, а также Марвина Минского о сообществе мыслей в психологии. Петербургская компания «Диаконт» (см. «Эксперт» № 7 за 2013 год), производитель радиационно стойких роботов и систем управления для АЭС, отталкивалась от разработок ЦНИИ «Электрон» по созданию спутникового прибора для головки самонаведения в советской системе противодействия американской Стратегической оборонной инициативе. Химкинская компания «Интерскол» (см. «Эксперт» № 28 за 2009 год) стала преемником советской инженерной школы электроинструмента — она была создана в 1991 году выходцами из Всесоюзного НИИ механизированного и ручного строительно-монтажного инструмента (ВНИИСМИ). Более того, для многих создателей компаний именно осознание своей ответственности за продолжение научно-инженерной традиции было ведущим мотивом для создания и развития бизнеса.

Однако, даже обладая постсоветским технологическим багажом, все последующие годы эти компании не только сохраняли, но и наращивали свой инновационный потенциал, продолжая активную исследовательскую деятельность. Зеленоградская компания НТ-МДТ, оттолкнувшись от заделов ведущего советского центра микроэлектроники, стала серьезным игроком на мировом рынке сканирующей зондовой микроскопии. Для этого ей пришлось создать собственный мощный исследовательский центр, установить прочные связи с ведущими российскими и иностранными научными центрами, сформировать несколько собственных R&D-центров за рубежом, обзавестись сетью партнерских связей с научными лидерами, исследователями, задающими тренды в своих научных областях (см.

«Эксперт» № 7 за 2010 год). Питерский Центр речевых технологий имел в запасе опыт НИИ «Дальняя связь» в области распознавания речи (см. «Эксперт» № 45 за 2009 год). За прошедшие двадцать пять лет на этой базе компанией созданы десятки собственных решений, применяемых в 75 странах мира.

Благодаря постоянному вниманию этих компаний к запросам потребителей их инновационные продукты были с энтузиазмом восприняты рынком, и сегодня многие из них стали ведущими игроками в своих направлениях, а их выручка перевалила за сотню миллионов долларов. Вот показатели некоторых из них: **«Транзас»** (см. «Эксперт» № 23 за 2012 год) — выручка 10 млрд рублей, 2000 сотрудников; «Новомет» (см. «Эксперт» № 8 за 2009 год) — выручка 10 млрд рублей, 5000 сотрудников; «Интерскол» — выручка 7 млрд рублей, 450 сотрудников; «Диаконт» — выручка 3,5 млрд рублей, 850 сотрудников; «Биокад» (см. «Эксперт» № 43 за 2003 год) — выручка 3 млрд рублей, 600 сотрудников.

И хотя большую часть этой выручки они пока зарабатывают в России, штурм мирового рынка уже начался. «Интерскол» купил двух иностранных производителей электроинструмента в Италии и Испании и разворачивает продажи в ЕС. Не отстает и **«Транзас»**. Мало того, что более 5500 ее тренажерных систем установлено в учебно-тренажерных центрах 91 страны мира — в 2012 году компания купила швейцарского производителя авиационных часов Revue Thommen. Заказчиками продукции «Диаконта» помимо «Росэнергоатома» являются General Electric (США), Areva (Франция) и другие лидеры глобального рынка атомной энергетики. Системами охранно-пожарной сигнализации производства «Аргус-Спектра» охраняются более 100 тыс. объектов в России, замок королевы Елизаветы, Королевский театр Бельгии, эсминцы ВМФ Великобритании, научная станция «Восток» в Антарктиде (см. «Эксперт» № 38 за 2014 год).

Портрет технологической «газели»



Новый завод по производству электроинструмента «Интерскола» в Алабуге - один из крупнейших в Европе. Предоставлено компанией «Интерскол»

Системно собирать информацию о технологических «газелях» позволил рейтинг «ТехУспех», составляемый с 2012 года по инициативе Российской венчурной компании (РВК) и Ассоциации инновационных регионов России (АИРР).

В октябре прошедшего года этот рейтинг был представлен в третий раз, что позволяет анализировать информацию о компаниях в динамике. На этот раз он был дополнен исследованием на основе анкетирования и интервьюирования руководителей компаний-участников, в проведении которого участвовали авторы этой статьи. Мы проанкетировали 50 и поговорили с 20 компаниями (всего в базе «ТехУспеха» их около 200). Вот какой портрет технологической «газели» получился.

Медианные величины (в связи большим разбросом показателей медиана более корректно характеризует портрет компаний) следующие: годовая выручка — 1 млрд рублей, количество сотрудников — 322 человека, среднегодовые темпы роста выручки за последние три года — 25%. Впечатляют данные, характеризующие их инновационную активность: доля расходов на технологические инновации в выручке — 23%, доля новой продукции — 57%, среднее количество патентов на одну компанию — 22. (Для сравнения скажем, что в среднем по стране в промышленности доля затрат на технологические инновации составляет 2,2%, доля новой продукции — 8,9%).

Показателен средний срок жизни этих компаний — 20 лет. Чтобы стать российской технологической «газелью», надо жить долго.

Что отличает технологические «газели»? Прежде всего технологическая основа бизнеса и ориентация на новые продукты. Многие из них вышли из советских научно-технических школ, и стремление сохранить этот задел играло важную роль в создании бизнеса. Но и новые научно-технические идеи, проведение исследований, разработка новых продуктов находятся в фокусе внимания этих компаний. Среди главных факторов своего успеха руководители компаний на первое место поставили компетенции, связанные с разработкой новых технологических решений и наличием сильного коллектива разработчиков и конструкторов.

Их краткосрочные планы: в случае, если бы компании смогли сегодня привлечь инвестиции или кредит на приемлемых условиях, то в первую очередь они направили бы их на разработку новых продуктов, а уже затем — на создание и приобретение новых производственных мощностей. Долгосрочные планы: разработка новых продуктов и усиление рыночных позиций.

Вторая типичная черта — тонкая работа с потребителем. Технологические «газели» внимательно прислушиваются к требованиям заказчиков, готовы принести в жертву свой техноцентризм и адаптировать продукцию под их запросы. Отечественные эксперты в инновационной сфере долго упрекали наших технологических предпринимателей за излишнюю увлеченность совершенствованием технических параметров своих изделий и слабое внимание к нуждам потребителей. Так вот, это не про наших респондентов. Среди ответов на вопрос «что для вас является критерием успеха?» на первое место вышел вариант «удовлетворенность потребителей работой компании». Регулярно повторялась тема принципиальной важности работы с клиентами и в ходе интервью: «Что для нас всегда было ценно, чем бы мы ни занимались, — стараться решать проблемы наших клиентов. Когда мы с таким подходом работаем, клиенты тоже нам отвечают доверием. А дальше уже все к этому прикладывается. У нас было не очень хорошо с маркетингом, с

продажами. Но последние несколько лет мы очень активно сюда вкладываем, инвестируем, привлекаем людей с этими компетенциями».

Третья характерная черта — умение работать в жесткой конкурентной среде и побеждать. Эти компании, хотя и использовали наработки советских научных школ, в большинстве своем создавались с нуля, не имели отношения к приватизации, не пользовались привилегированным положением. Они прошли весь путь от стартапа до серьезного рыночного игрока, выжив в конкуренции не только с российскими, но и с мировыми производителями. Абсолютное большинство опрошенных отнесли свои компании к группе лидеров: 20% считает, что компания является бесспорным лидером рынка, а 67% — что она делит лидерскую позицию с одним-двумя другими лидерами.

Четвертая черта — профессионально мотивированная команда с харизматичным технократом во главе. Основными мотивами, приведшими этих людей в бизнес, были желание работать и реализовывать себя в интересной для них профессиональной области и стремление реализовать собственные изобретения, а не стремление к обогащению. Несмотря на уже солидный масштаб бизнеса, CEO (руководитель) компании продолжает играть важнейшую роль при разработке новых продуктов.

Вот как описывает типичную ситуацию в управлении компанией один из респондентов: «У нас генеральный директор не просто учредитель и собственник. Он непосредственно занимается всеми делами компании. С любым технически сложным решением все приходит к нему в кабинет, раскладывают проект, и он решает, что надо делать. Он сам иногда предлагает конкретные решения. Потому что первое образование у него инженерно-техническое».

Наконец, еще одна особенность — опора на собственные силы. Возможность получения финансирования и доступ к господдержке оказались на последних местах в перечне факторов успеха — в большинстве случаев развитие опиралось на собственные средства, компании не получали денежной подпитки ни от инвесторов, ни за счет кредитных ресурсов. А вот среди главных ограничителей роста на первое место вышли как раз факторы финансового характера: недостаточный объем собственных средств и невозможность привлечь их на финансовых рынках.

Перечисленные черты говорят о том, что технологические «газели» представляют собой особый тип бизнеса: с серьезной технократической подкладкой и правильно мотивированной командой, но опытный и умеющий побеждать, в отличие от стартапов. В то же время он рассчитывает только на себя и тонко работает с потребителем — в отличие от крупных корпораций. Наконец, он уже заметен на макроэкономическом уровне. До 300 компаний (именно столько технологических «газелей» в России насчитывают специалисты) со средним оборотом в миллиард-полтора рублей — это уже проценты от выручки обрабатывающей промышленности России. Впрочем, на пути дальнейшего роста этого слоя отечественного хозяйства стоят ограничения.

Три барьера: рынок, управление, власть

Первый барьер самый очевидный — ограниченность отечественного рынка для продукции высокотехнологических компаний. Все чаще они сталкиваются с ситуацией, когда, даже имея солидную долю местного рынка, его объем не позволяет «отбивать» затраты на разработку инновационных продуктов. Например, объем российского IT-рынка составляет примерно 1–2% мирового. Серьезные технологии не могут окупаться в таком узком пространстве.

Возможны два решения этой проблемы: поиск новых ниш на российском рынке или выход на мировой. И технологические «газели» пробуют оба варианта. Уже упомянутое стремление использовать инвестиции для разработки новых продуктов отражает готовность пробовать первый вариант — и популярность такого ответа говорит о том, что именно этим привычным для них путем пойдет большая часть компаний.

Вариант выхода на внешние рынки более перспективен, но требует серьезных изменений в отработанных и доказавших свою эффективность бизнес-моделях. 72% уже ведут экспорт. Правда, у экспортеров средняя доля экспорта в выручке составляет всего 13%, а основным экспортным рынком являются страны СНГ. Вот как выглядит достаточно распространенное мнение о перспективах работы на внешнем рынке: «Мы особо не стремились на экспорт. Почему? Потому что там есть свои условности. У нас тут все сертифицировано, а там нужны свои сертификаты. У нас огромное количество патентов на все наши изобретения, а там, естественно, в каждой стране требуются свои патенты».

Управленческая болезнь роста — второй барьер, не всегда очевидный для самих компаний. Компании растут быстро, но не успевают синхронно перестраивать свои внутрикорпоративные процедуры, отлаживать системы принятия решений, корректировать бизнес-процессы. Проблема во многом кроется в том, что руководители слишком сильно погружены в оперативное управление (многие еще и в разработку новых продуктов), в результате у них остается крайне мало времени и возможностей заниматься стратегическим анализом и долгосрочным планированием. В случае дальнейшего динамичного роста эта проблема только обострится.

Решая эту проблему, компании также встают перед развилкой: либо становиться классической иерархической корпорацией, либо формировать группу компаний, объединенных горизонтальными связями. В первом случае появляется возможность концентрации ресурсов и привлечения инвестиций, но возникает риск потери гибкости, инновационности, нацеленности на нужды потребителей. Во втором — сохранение гибкости достигается за счет снижения управляемости и невозможности реализовать масштабные проекты. Пока, по нашим наблюдениям, значительная часть компаний выбирает путь формирования «группы компаний». Оно и привычнее, и позволяет избежать излишнего внимания со стороны контролирующих органов, конкурентов, криминала.

Третий барьер — недоверие к государству и отсутствие больших проектов, в которых они себя видят. Руководителям компаний было предложено ответить, как бы они развивали свой бизнес в случае получения всесторонней поддержки от государства. Обобщая ответы, можно сказать, что достижения, которых компании готовы добиться при всесторонней поддержке государства, выглядят достаточно локальными. 21% считает, что господдержка ничего бы не изменила в их планах. Другие компании готовы увеличить выпуск, построить новое здания, разработать новый продукт и т. п. Но никто не собирается завоевать мировой рынок, пусть даже в узком сегменте. Короче говоря, в серьезную поддержку государства они попросту не верят, а потому и не строят наполеоновских планов.

Развилка тут следующая: либо технологические «газели» останутся скрытыми чемпионами (в терминологии известного германского исследователя Германа Саймона), продолжат развиваться органично, занимая ведущие роли на локальных рынках, но при этом останутся средними компаниями, — либо захотят стать национальными чемпионами, совершив прорыв в число крупнейших компаний страны, а в перспективе и мира. Выбор той или иной линии будет зависеть прежде всего от политики государства.



«Транзас» уже разработал беспилотник для Минобороны России. Предоставленно компанией «Транзас».

Как вырастить чемпионов

Нам уже приходилось писать, что главной целью любой НИС может быть только создание великих компаний: национальных, а затем и глобальных инновационных чемпионов. Рецепты выращивания чемпионов разнятся от страны к стране и от эпохи к эпохе. Корейский рецепт отличается от американского, а израильский от китайского. Учитывать нужно довольно много факторов, но есть необходимое условие — наличие компетентного в соответствующей технологической области предпринимателя. Самый модный ныне рецепт в России — вовлечение в предпринимательскую деятельность со студенческой (если не со школьной) скамьи, командообразование еще до всякого образования, раннее стартаперство в университетском бизнес-инкубаторе и венчурная схема. Далее все решает рынок, и никакого вмешательства государства, его задача только построить институты. И главное, как и в любом чудодейственном рецепте, нам обещают результат очень быстро — за три-пять лет. Лучше всего такая схема работает в сфере не слишком наукоемкого ИТ в США, и главное, КПД ее не очень высок — национальными чемпионами становятся единицы из тысяч.

Национальные чемпионы выращиваются не только в сфере ИТ, не только в США и не только по венчурной схеме. Последние годы все большую популярность набирает концепция роста скрытых чемпионов (СЧ) упомянутого нами Герберта Саймона. О китайском опыте мы уже писали (см. «Эксперт»), европейский, прежде всего немецкий, опыт хорошо отражен в работах самого Саймона. Приведем для разнообразия менее известные широкой публике и более свежие программы выращивания скрытых чемпионов в Южной Корее и на Тайване. В Корее о необходимости создания и последующего роста скрытых чемпионов впервые было заявлено высшим руководством страны в 2009 году. И уже в октябре того же года корейский Eximbank (выполняющий функции, схожие с нашим ВЭБом) объявил о начале реализации долгосрочной программы Korean Hidden Champion, направленной на

постепенное выращивание из местных малых и средних предприятий (МСП) новых глобальных лидеров. По состоянию на начало 2014 года банк отобрал около 300 компаний-кандидатов, а первые семь фирм, получивших официальный статус корейских СЧ, были названы в июле 2012-го. К середине 2013 года суммарный объем госфинансирования этой программы в виде различных льготных кредитов и прочих механизмов поддержки превысил 1 млрд долларов.

Более того, в марте 2010 года по инициативе министерства экономики знаний (МЭЗ) Кореи стартовала вторая госпрограмма — World Class 300. В рамках новой программы правительство предложило значительные налоговые послабления для инновационных малых и средних предприятий, ориентированных на экспорт, а также целый комплекс мер технологической и консультационной поддержки компаний — кандидатов в скрытые чемпионы, из которых, как следует из названия, должно быть выращено 300 новых корейских «героев инновационного труда». И что еще интересно в программе World Class 300, согласно планам ее идеологов из МЭЗ, к каждой из компаний-кандидатов должны быть прикреплены специальные «корпоративные доктора» (corporate doctors), персонально курирующие стратегию их развития, поддерживающие их финансовое здоровье и помогающие в реализации R&D-проектов.

Схожие правительственные инициативы были представлены высшим руководством Тайваня в конце 2012-го — начале 2013 года. Так, президент Тайваня Ма Инцзю в специальном новогоднем обращении к согражданам заявил о необходимости модернизации промышленной политики в стране, одним из важных элементов которой должна стать новая программа поддержки hidden champions. Чуть ранее, в августе 2012-го, премьер-министр Чэнь Чун на правительственном совещании официально обозначил приоритетную задачу — добиться в течение ближайших трех лет появления на острове 100 сильных национальных МСП, обладающих передовыми технологиями и топовыми продуктами для мировых рынков.

Проектные комиссары

На наш взгляд, отечественные технологические «газели» вполне годятся на роль кандидатов в национальные чемпионы. Но в России даже задача такая не поставлена. Попробуем предложить несколько вводных соображений, учитывая нашу специфику.

Во-первых, наши герои должны осознать, что их стратегические задачи и цели государственного технологического развития могут совпадать. Сегодня с этим стало проще, поскольку государство хотя бы стало эти самые цели пытаться сформулировать.

Мы предлагаем в качестве первого шага совместить результаты появившегося в прошедшем году Прогноза научно-технологического развития России с имеющейся информацией о существующих высокотехнологичных компаниях. Так определится круг кандидатов в чемпионы и появится список «больших проектов», в которых эти компании себя увидят. Перечень таких проектов составит если не костяк, то важную органическую часть объявленной президентом национальной технологической инициативы.

Вот навскидку возможные варианты таких «больших проектов». «Интерскол» или «ИРЭ-Полюс» вполне могут стать центрами отечественного станкостроения. НТ-МДТ и «Т-платформам» по силам задача возрождения электронного машиностроения и создания отечественной вычислительной техники. В области оборонки о своих амбициях уже заявили «Транзас» — в работах по тренажерной технике и беспилотникам и «Микран» —

по СВЧ-электронике. «Электрон» способен стать ведущим центром в области медицинской техники, а «Р-Фарм» и «Биокад» — в фармацевтике.

Второе. С технологическими «газелями» придется работать в «ручном» проектном режиме, для этого необходимы определенные новации в госуправлении. Стандартным институтам и ведомствам в предпринимательском персональном режиме работать будет трудно, хотя все они должны быть задействованы.

Должен появиться единый центр, который возьмет на себя не только координацию деятельности госорганов и институтов развития в области инновационной и технологической политики, но и будет выполнять функцию выявления потенциальных чемпионов и их акселерации.

В частности, такой центр должен иметь специальных «проектных комиссаров», осуществляющих сквозной мониторинг хода развития отобранных компаний на всех этапах их жизненного цикла. Проектные комиссары должны отслеживать траекторию развития компаний и подключать все необходимые ресурсы государства для их ускоренного развития. Кроме того, такие комиссары будут давать предложения по совершенствованию НИС. Опыт развития чемпионов станет достоянием всех. В итоге путем закрепления лучших практик будет осуществлен переход к институциональному строительству на новой основе, а вместо X, Y и Z в установочных документах можно будет опять употреблять столь любимые чиновниками деперсонифицированные конструкции.

В подготовке статьи принимали участие Александр Механик и Тигран Оганесян