

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР: МЕТАФОРА ИЛИ ПРОФЕССИЯ?

Ученые и политики не сомневаются в необходимости профессионального подхода к решению проблем создания и диффузии инноваций, поэтому многие вузы уже готовят новых специалистов. В статье дается объяснение, зачем в компании нужны инновационные менеджеры, а также приведены некоторые рекомендации по подготовке инновационных кадров. В Приложении автор приводит анкету — экспресс-тест системы организации и ведения инновационной деятельности в компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инновационный менеджер, инноватор, менеджер технологического стартапа, экспресс-оценка инновационной деятельности компании, полевые исследования, подготовка инновационных кадров

Профессия — вид трудовой деятельности человека, который требует определенного уровня специальных знаний и умений (квалификации) и может служить источником дохода.
А. Степанов, М. Бендюков и И. Соломин

ВВЕДЕНИЕ

В ноябре — декабре 2009 г. мы провели исследование, целью которого было подтверждение или опровержение, сформулированного нами утверждения о том, что «инновационный менеджер в российской экономике — профессия, а не метафора». Под термином «профессия» мы понимаем определение А. Степанова, М. Бендюкова и И. Соломина, вынесенное в качестве эпиграфа к статье [20].

Среди причин проведения данного исследования можно выделить две.

1. Противоречивые высказывания российских экспертов и авторов о специалистах, которые «монетизируют» свои и чужие идеи. Такая точка зрения позволила нам сформулировать гипотезу



Барыкин Алексей Николаевич — к. э. н., доцент кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ при Правительстве РФ (г. Москва) (abarykin@hse.ru)

исследования. Для примера мы собрали словесный портрет инновационного менеджера, используя цитаты руководителей образовательных программ по подготовке инновационных менеджеров и представителей бизнес-сообществ. Итак, инновационный менеджер — это вездесущий охотник за идеей [10], преобразователь действительности [5], обладающий «внутренним загородным безумием» [2].

2. Острая необходимость квалифицированного и объективного ответа на множественные вопросы о месте и роли инновационного менеджера в бизнесе студентам факультета менеджмента и слушателям программ профессиональной подготовки и переподготовки ГУ-ВШЭ при Правительстве РФ.

ИЗ ИСТОРИИ ПРОТИВОСТОЯНИЯ МНЕНИЙ ОБ ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖЕРЕ

Зависимость эффективности перехода нашей экономики на инновационные рельсы от числа специалистов по управлению инновациями уже не вызывает вопросов ни у политиков, ни у научного сообщества, которые уже давно приступили к подготовке инновационных кадров. Однако и в высшей школе бытуют разные мнения насчет компетенций и навыков инновационных менеджеров (ИМ), но для процесса перехода на инновационный путь это не так критично, как негативное отношение бизнеса к вопросу о необходимости инновационных менеджеров в штате компании. В связи с этим руководители компаний, по нашему мнению, не знают, как организовать работу инновационных менеджеров и извлекать экономическую пользу от их деятельности. До сих пор бизнесмены считают, что инновационный менеджер — сотрудник, способный решать «нерешаемые» задачи, а не задачи управления инновациями и инновационной деятельностью. Мы считаем, что такая точка зрения является одним из главных негативных факторов, сдерживающих развитие экономики нашей страны.

Для того чтобы подтвердить правомерность формулировки гипотезы нашего исследования, приведем в хронологическом порядке факты изменения отношения бизнеса и научного сообщества к профессии инновационного менеджера.

В 1998 г. была опубликована статья «Инновационный менеджер — это перспективно» д. т. н., профессора В.А. Ирикова (в то время заведующего кафедрой инновационного менеджмента МФТИ) и директора отделения УНПК МФТИ «Школа менеджмента» к. ф.-м. н., доцента О.И. Дранко. Они писали о том, что «хорошим специалистом (по продвижению инноваций на рынок, по финансам, управлению персоналом и т.п.), по нашему опыту, может стать при определенном желании и упорстве 60–70% людей, имеющих высшее образование» [7]. Это утверждение могло совершить революцию в инноватике, вследствие которой наша экономика получила бы стабильный приток высококлассных специалистов по управлению инновациями и инновационной деятельностью, а ее переход на инновационные рельсы заметно бы ускорился. Однако этого не произошло по многим причинам, в том числе и потому, что для бизнеса создание и диффузия инноваций были малоинтересным хобби, о чем свидетельствует крайне низкая инновационная активность в реальном секторе экономики (на уровне 5%, против 60–70% в 1980-х гг. в СССР) [11]. Научное сообщество тем временем продолжало вслепую разрабатывать новые программы подготовки инновационных менеджеров, т.к. для вузов это была обычная профессия, а реальный спрос на таких специалистов их мало волновал.

В 1999 г. А.Ю. Арутюнов, директор научно-технического предприятия, в своем выступлении на конференции в МФТИ назвал типы организаций, для которых надо готовить инновационные кадры: «Для государственных научно-технических центров и физтеховских баз, где средний возраст научного сотрудника 52 года, а молодых специалистов крайне мало. Сотрудников в 52 года не переучишь, а молодых специалистов надо учить. Второе — для тех инновационно-технологических

предприятий, которые должны облепить буквально базовые институты ГНЦ и Физтех. И третье — в программе реструктуризации науки, которая была объявлена еще правительством Черномырдина, четко записано, что реструктуризация будет жидиться на организации в России до 2005 г. 500–600 инновационно-технологических центров, которые будут базироваться в особенности в наукоградах. То есть, это должны быть своего рода инкубаторы, и для них должны готовиться кадры» [3]. Заметим, что инновационная активность предприятий реального сектора экономики в 1999 г. оставалась на крайне низком уровне — менее 7%.

В 2000 г. при Министерстве труда, Министерстве образования и Министерстве промышленности, науки и технологий был образован научно-методический совет по подготовке кадров для инновационной деятельности в научно-технической сфере, который заложил принципы решения задачи по удовлетворению кадровой потребности в данной области [23]. Результатом работы научно-методического совета экспертного сообщества, представителей высшей школы стал профессиональный стандарт «Менеджер инновационной деятельности в научно-технической производственной сфере», который был утвержден в Министерстве труда в мае 2004 г. [1].

В 2004 г. В.Г. Зинов, декан факультета инновационно-технологического бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, соавтор профессионального стандарта, внес ясность в определение профессии инновационного менеджера: «Инновационный менеджер — преобразователь действительности. И не важно, ученый он, промышленник или чиновник» [3]. Благодаря В.Г. Зинову и коллективу разработчиков профессионального стандарта появились четкие описания функций и задач инновационного менеджера: «Недавно утвержденный профессиональный стандарт говорит о трех категориях менеджеров: идеолог процесса, его организатор и практик» [3]. Более подробно эти категории даны в табл. 1.

После принятия профессионального стандарта можно было не сомневаться, что ИМ — это профессия,

а не метафора. Однако 31 декабря 2005 г. данный документ утратил силу.

Вслед за работой «Менеджмент инноваций: кадровое обеспечение» [6] публикуется статья участников исследования о потребности ИМ в промышленности регионов, которые обнаруживают главную проблему: бизнес не готов принимать на работу таких специалистов: «Исследование показало, что многие из руководителей пока еще не видят возможности применения таких специалистов и не осознают, насколько полезны они будут для предприятий. <...> На большинстве предприятий из числа охваченных исследованием нет пока специальных подразделений или отдельных специалистов, выполняющих функции инновационного менеджера» [15].

Следующий, 2006 г. был обильным на публикации об инновационных менеджерах. Проблемой заинтересовалось Инновационное бюро (ИБ) «Эксперт», но опять с точки зрения того, как помочь выпускникам из вузов, которые не могут трудоустроиться. Под редакцией Д. Медовникова ИБ «Эксперт» опубликовало второй выпуск специализированного справочно-аналитического издания «Советник инноватора» «Кадры для инновационной деятельности», в который вошли описания вакансий инновационных менеджеров, кейсы реальных предприятий и много другой полезной информации. Однако компаний, готовых принять на работу новоиспеченных ИМ второго уровня (по классификации профессионального стандарта) оказалось в нем не более 10, что подтверждает опубликованная в этом выпуске «Советника» статья Б. Киселева, в то время заведующего кафедрой инновационного менеджмента Института инноватики и логистики ГУУ «Ждем спроса на инноваторов».

В 2007 г. на одном из порталов онлайн-рекрутмента появилась краткая аннотация профессии «инновационный менеджер». Среди прочего в ней была указана заработная плата в размере \$1500–2000, а также особенность профессии, ставшая существенным недостатком, — негарантированная занятость [9]. Таким образом, операторы кадрового рынка признали, что инновационный менеджер — это как отдельная профессия.

Таблица 1. Краткое описание стандарта инновационного менеджера

Наименование параметров профессионального стандарта	Инновационный менеджер второго уровня	Инновационный менеджер третьего уровня	Инновационный менеджер четвертого уровня
Направление деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка материалов и разработка предложений по управлению инновационной деятельностью 2. Работа с партнерами на рынке инновационного продукта 3. Выполнение мероприятий по продвижению на рынок 4. Сбор и анализ патентно-правовой и конъюнктурной информации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оперативное планирование и организация работ по управлению инновационной деятельностью 2. Работа с партнерами на рынке инновационного продукта 3. Контроль за выполнением мероприятий по продвижению на рынок 4. Управление всеми этапами инновационного проекта 5. Оценка коммерческого потенциала технологий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое планирование и общая организация работ по управлению инновационной деятельностью 2. Управление портфелем инновационных проектов 3. Оценка и контроль результатов инновационной и инвестиционной деятельности 4. Участие в корпоративном управлении
Наименование должностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Специалист по анализу инновационных проектов 2. Специалист по управлению инновационными проектами 3. Специалист по маркетингу инноваций 4. Специалист по качеству инновационного продукта 5. Специалист по работе на технологических рынках 6. Специалист по управлению интеллектуальной собственностью 7. Специалист по аттестации новой продукции 8. Специалист по коммерциализации инновационных продуктов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эксперт по анализу инновационных проектов 2. Менеджер по управлению инновационными проектами 3. Менеджер по маркетингу инноваций (руководитель отдела маркетинга инновационных продуктов) 4. Менеджер по качеству инновационного продукта 5. Менеджер по работе на технологических рынках (руководитель отдела трансфера технологий) 6. Менеджер по управлению интеллектуальной собственностью (руководитель отдела) 7. Руководитель конструкторского бюро 8. Менеджер по коммерциализации инновационных продуктов (руководитель отдела) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заместитель директора по науке и инновациям 2. Заместитель директора инновационной компании 3. Заместитель руководителя / руководитель инновационного подразделения компании
Требуемый уровень образования	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее — специалист 2. Повышение квалификации по направлению инновационного / технологического менеджмента 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее — специалист 2. Магистр (МБА) — менеджер высшей квалификации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высшее — специалист 2. Магистр по направлению инновационного / технологического менеджмента

Источник: [6].

Не вносит ясности в вопрос о том, кто такой инновационный менеджер, определение Т.В. Сидориной, д. п. н., завкафедрой менеджмента СИФБД (г. Новосибирск): «Инновационным менеджером можно считать изобретателя, который

преодолеывает препятствия, связанные с использованием изобретения; предпринимателя, который пользуется монополией на результаты умственного труда, предоставленной ему благодаря приобретению патента, берется за реализацию чужой

идеи, инициирует ее практическое осуществление; активного консультанта, который ориентирует общественное мнение на применение нововведения» [21].

Если обратиться к высказываниям представителей бизнес-сообщества, то, «по мнению исполнительного директора компании Foresys Юрия Чеховича, инновационный менеджер — это скорее призвание, чем профессия. Здесь недостаточно только чему-то научиться. Необходим соответствующий склад характера, способность браться за нечто новое, кажущееся другим невозможным, а затем делать это обычным, хорошо известным и даже неотъемлемым. И главное — не бояться потерпеть неудачу» [11].

В 2007 г. появились и новые программы по подготовке специалистов по трем направлениям, спланированные и опробованные сотрудниками Научно-образовательного центра Института прикладной математики им. М.В. Келдыша. Мы приводим краткую выдержку из доклада авторов программ, презентованных на конференции в г. Алушта.

1. Инновационный менеджер — профессиональное построение проектов процессов изменений в компании, управление текущими и радикальными инновациями.

2. Доверительный аналитик — обеспечение руководителей высших звеньев аналитической и прогностической информацией относительно процессов развития в предельно удобной форме, освобождение топ-менеджеров от «текучки», создание условий для принятия решений в экстремальных ситуациях.

3. Мастер по современным технологиям моделирования, проектирования и дизайна — точная подстройка инновационного продукта под вкусы, культурные и социально-психологические (включая национально обоснованные) особенности будущего потребителя (заказчика), подготовка представления информации, разработка маркетинговых материалов (в том числе выставочных стендов и т.п.) [13].

В 2008 г. в газете «Ведомости» вышла статья М. Подцероб «Знание — деньги» со следующими

словами: «В западных компаниях уже 20 лет существует должность менеджера по инновациям. Компании российские не спешат вносить ее в штатное расписание — не понимают, как строится работа такого менеджера и за что ему платить зарплату» [16]. В этом же году в СМИ появляется термин «инноватор», подразумевающий изобретателя (см. материал «Не гасите генерацию» [8]). Это свидетельствует о том, что наметилась тенденция определения специализаций инновационных кадров. Кроме того, на сайтах кадровых агентств появилась вакансия «менеджер технологического стартапа (МТС)» от Российской Технологической Биржи. Ее представители проводят большое количество семинаров и презентаций в ведущих столичных вузах, рассказывая о том, кто такой МТС, в чем заключается его работа, каково материальное вознаграждение, и, самое главное, они рассказывают, что МТС — это вовсе не инновационный менеджер [22].

В 2009 г. продолжается череда публикаций об инновационных менеджерах: О. Рубан описывает историю инноватора [17], а издание «Эксперт-Урал» публикует интервью с Кендриком Уайтом, который говорит о бизнес-ангелах. По его словам, проблема инноватора заключается в том, «что он не знает финансовой системы, маркетинга. А бизнес-ангел, который должен быть состоявшимся предпринимателем, имеет все это» [4]. Однако благоприятный настрой прерывают комментарии руководителя инновационной компании из Новосибирска: «Что такое инновационный менеджмент, в компании «Новые бриллианты Сибири» не понимают. Как инновационному менеджеру я объясню, что происходит с материалом? Он знает физику твердого тела? <...> Поэтому в компании работают просто «хорошие технологи и менеджеры» — выпускники Новосибирского госуниверситета с широкой общенаучной картиной мира, досконально знающие специфику производимой продукции» [10]. Представители науки сами вносят сомнения в отношении профессионализма ИМ, сообщая, что научить его сложно: «Готовить инновационного менеджера — дело

долгое и дорогостоящее. Прежде чем он научится создавать работоспособную компанию, пройдет немало времени, будут совершаться ошибки, среди которых могут оказаться и смертельно опасные для бизнеса» [19].

В 2010 г. уже публиковались истории про инноваторов, например история успеха компании «Накал», которая «показала, что союз инновационно-активного завода и разработчика новой технологии может вылиться в технологическое лидерство на мировом рынке» [18]. В связи с этим можно предположить, что наметилась позитивная тенденция в смене отношения бизнеса к инновационному менеджеру как к необходимому специалисту, а не как к «нахлебнику». Практически одновременно с вышеуказанной статьей на телевидении вышла передача «Средний класс», в которой научный руководитель Инновационного института при МФТИ Ю. Аммосов ответил на вопрос о том, можно ли выучить у нас в России инновационного менеджера и кто это такой: «С одной стороны, бизнес-процессы инновационного бизнеса формулируются на глазах, с другой стороны, инноватор — это определенный тип личности, этот тип личности не для всех. Инновационный менеджер — революционер, человек, который хочет странного. Мы можем попытаться выучить своих лучших инноваторов, другое дело, что не у каждого внутри есть внутреннее благородное безумие» [2].

Подводя итог проведенной работы по систематизации существующих полярных мнений о том, что такое инновационный менеджер: профессия или всего лишь красивая метафора, — можно сказать, что до сих пор единого мнения нет. Более того, бизнес-сообщество на протяжении последних 10 лет не заявляет об острой необходимости в инновационных менеджерах, в то время как и научная элита поменяла свое мнение о возможности быстрой и качественной подготовки инновационных кадров.

ЧЕМ ИННОВАЦИОННЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ИННОВАТОРОВ И МЕНЕДЖЕРОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ СТАРТАПОВ

Прежде чем мы расскажем об исследовании феномена инновационного менеджера, внесем ясность в вышеуказанный набор специализаций инновационных кадров и рассмотрим принципиальную схему их взаимодействия.

В работе В.В. Коссова [12] было внесено различие между инновационными менеджерами и другими специалистами, которые также задействованы в инновационной экономике. «Инноватор выводит результаты научно-технической деятельности на технологический рынок, инновационный менеджер выводит результаты научно-технической деятельности на «рынок потребителя». Инноватором можно считать изобретателя, преодолевающего преграды, связанные с «овеществлением» его изобретения (идеи) в технологию; государственного служащего; общественного деятеля, продвигающего изобретение (идею) на технологический рынок¹.

Как показывает практика, не всегда степень готовности РИД (РНТД)² соответствует требованиям инновационного менеджера. В этом случае на помощь изобретателю приходит менеджер технологического стартапа (МТС), который берется довести техническое решение изобретателя до той стадии, при которой инновационный менеджер будет готов как минимум купить объект интеллектуальной собственности и как максимум превратить техническое решение изобретателя в продукт, за который «проголосует рублем» конечный потребитель (см. рисунок).

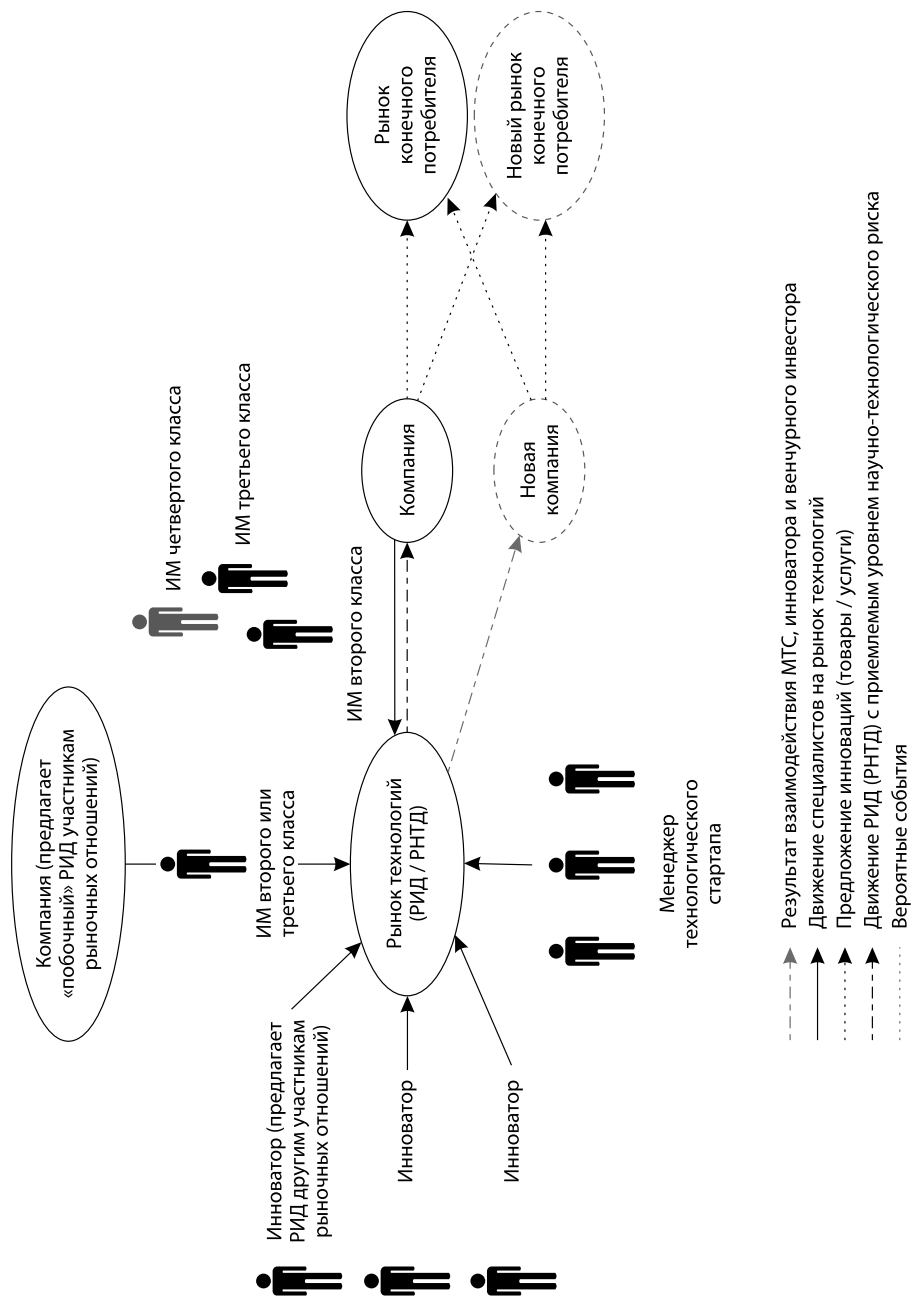
РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

На вопрос о том, кто такой ИМ, мне приходится отвечать по меньшей мере шесть раз в год, это

¹ Здесь мы имеем в виду государственных служащих и общественных деятелей, которые не руководят инновационными подразделениями и организациями. — *Здесь и далее прим. авт.*

² РИД (РНТД) — результат инновационной деятельности (результат научно-технической деятельности).

Рисунок. Схема взаимодействия инновационных менеджеров (ИМ), инноваторов и менеджеров технологических стартапов (МТС)



тот минимум занятий по различным программам обучения, повышения квалификации и профессиональной подготовки, которые провожу.

На мой взгляд, блестящее решение проблемы поиска ответа на этот вопрос предложил наш коллега д. э. н., профессор В.В. Коссов, который ввел в курс инновационного менеджмента домашнее задание в виде анкетирования инновационного менеджера. Студенты ищут подходящего специалиста, способного ответить на все вопросы анкеты. На основании полученных данных они готовят отчет. В процессе выполнения работы они «видят» реального инновационного менеджера и его реакцию на вопросы, читают ответы и понимают, что инновационный менеджер — это реальность (студенты общаются с ИМ лично, но задание допускает общение по электронной почте или по скайпу).

Обсуждение результатов анкетирования на семинарах дает учащимся гораздо больше информации, чем теоретические выкладки. Более того, после завершения анкетирования отношение к предмету кардинально меняется в лучшую сторону.

Для этой работы мы используем анкету Элеонор Глор (Eleanor Glor), главного редактора журнала *Innovation Journal* (Канада), которая была разработана в 1996 г. и трижды подвергалась усовершенствованиям. Анкета создана в помощь менеджерам, супервайзерам и руководителям проектов, применяющим инновационный подход либо планирующим разработку инновационных проектов. Опросный лист заставляет задуматься над сутью инноваций, оценить чувствительность компании к ним и прогресс, связанный с их использованием в хозяйственной деятельности. Цель анкеты — знакомство с ключевыми факторами успешной инновации, напоминание о пользе процессов управления проектами [24]. Перечень вопросов, приведенных в анкете, представлен в Приложении³. Предлагаем вам дать на них ответы и прислать заполненную анкету нам. Возможно, составленный кейс о процессе управления

инновациями в вашей компании поможет нам повысить качество обучения наших студентов и слушателей (адрес электронной почты дан в резюме).

В ноябре 2009 г. мы провели очередное анкетирование инновационных менеджеров и специалистов, которые планируют реализовать инновационные проекты, заняты их реализацией или уже завершили. Около 300 студентов третьего и четвертого курсов факультета менеджмента и отделения логистики ГУ-ВШЭ при Правительстве РФ в течение одного месяца должны были опросить инновационных менеджеров. В результате нам удалось собрать 78 анкет, из которых мы оставили только 55. В исследовании не участвовали компании, работающие за пределами нашей страны, и стартап-компании: их мы исключили заранее. Также в выборку не попали анкеты без указания должности опрошенного или названия компании, в которой он трудится. В итоге из 55 менеджеров инновационных проектов только 13 человек являлись инновационными менеджерами по классификации В.Г. Зинова (табл. 2).

По результатам обработки анкет были выявлены три группы компаний:

- компании, системно ведущие инновационную деятельность (ИД) с учетом принятых планов реализации стратегий;
- компании, ведущие ИД с целью удержания рыночных позиций в связи с жесткой конкуренцией, а также создающие новые продукты и/или внедряющие передовые технологии только для того, чтобы выжить;
- компании, внедряющие только организационные инновации (изменение системы мотивации персонала и т.п.) и системы автоматизации бизнес-процессов, в основном связанные с управлением финансами предприятия.

Так, из 55 компаний в первую группу попали только 13, во вторую группу — 20, в третью — 22. Таким образом, мы можем сказать, что наша гипотеза подтвердилась: инновационный менеджер —

³ Анкета Элеонор Глор (Eleanor Glor) переведена автором статьи.

Таблица 2. Распределение инновационных менеджеров по отраслям и по классам

Класс специалиста	№	Отрасль	Название позиции
Класс 4 — заместитель руководителя компании по управлению инновационной деятельностью	1	Медицина	Директор по науке
	2	Пищевая промышленность	Директор центра исследований и развития
	3	Энергетика	Директор по стратегии и развитию бизнеса
	4	Машиностроение	Директор департамента стратегического развития и работе с органами государственной власти
Класс 3 — начальник инновационного подразделения	1	Машиностроение	Заместитель главного конструктора по машиностроению
	2	Металлургия	Начальник бюро полимерных покрытий центральной лаборатории комбината
	3	Консалтинг (НИОКР)	Начальник отдела инноваций и развития
	4	Химическая промышленность	Руководитель научно-исследовательской лаборатории
	5	IT	Руководитель отдела системного анализа департамента R&D
	6	Нефть и газ	Руководитель отдела управления проектами
Класс 2 — специалисты инновационного подразделения	1	Товары повседневного спроса	R&D-менеджер
	2	Альтернативная энергетика	Менеджер по маркетингу инноваций
	3	Микроэлектроника	Менеджер проектов

это профессия, только пока с определением «экзотическая».

Считаем целесообразным обратить ваше внимание на некоторые цифры, характеризующие работу выявленных ИМ и специалистов, вовлеченных в инновационную деятельность опрошенных компаний. Что примечательно, менеджеры первой группы компаний реализовали / реализуют проекты со средней численностью 25 человек, тогда как в компаниях второй и третьей группы, где внедрением инноваций управляли различные функциональные руководители или сами генеральные директора компаний, средняя численность задействованных специалистов разного уровня составляла девять и четыре человека соответственно.

Если вернуться к вопросу о профессиональных качествах найденных нами инновационных менеджеров, то девять из 13 менеджеров компаний первой группы отметили свой опыт ведения

ИД как хороший, три — средний и один — недостаточный. Между тем только три менеджера инновационных проектов второй группы отметили свой опыт ведения ИД как хороший. Если говорить о географии компаний, то в основном были представлены регионы Центрального федерального округа, только две компании из Приволжского федерального округа (г. Ижевск, г. Уфа).

Остановимся чуть подробнее на первой группе. Средний возраст компаний равен 27 годам, самая молодая существует на рынке всего два года, самая старая осуществляет свою деятельность уже 145 лет. Только у двух организаций штаб-квартиры находятся за рубежом, остальные 11 — отечественные, из которых четыре компании уже стали международными. По своему размеру группа представлена тремя малыми, одной средней и девятью крупными компаниями. Среди них было реализовано шесть инноваций, имеющих экологический аспект оценки эффективности.

Характеристики компаний, составивших вторую и третью группы, мы не стали приводить по причине несоответствия характеристик целям и задачам данной публикации.

Что касается анкеты, то при ее заполнении важно максимально честно отвечать на все вопросы. Если они касаются системы оценки рисков проекта, системы контрольных точек реализации проекта, системы закрепления и распространения опыта, полученного в ходе реализации проекта, то не стоит односложно отвечать «да» или «нет». Важно критически взглянуть на них и оценить их эффективность. При необходимости можно проконсультироваться со специалистами на предмет повышения эффективности указанных выше систем. На наш взгляд, ответы на эти вопросы позволят вам составить достоверную картину о текущем положении дел в вашей компании и возможных направлениях работы штатных или нанятых инновационных менеджеров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По нашему мнению, в России нет проблем с подготовкой инновационных кадров, достаточно внести разделение направлений подготовки специалистов по определенным типам вузов и программ. Чрезмерное стремление технических вузов преуспеть в подготовке инновационных менеджеров второго класса и менеджеров технологических стартапов свидетельствует о том, что они хотят использовать нарастающую популярность высокотехнологического предпринимательства, а не решить проблему острой нехватки изобретателей, которые потом могут стать инноваторами и входить в стартап-команды. Безусловно, быть изобретателем не так популярно, как инновационным менеджером или технологическим предпринимателем, но эту проблему также необходимо решать. Техническим институтам ничего не стоит ввести на последнем году обучения курс «Теория решения

изобретательских задач (ТРИЗ)» и сопутствующие ему дисциплины. В некоторых вузах его уже читают, значит, им надо нарастить аудиторную нагрузку и обязательно организовать сдачу квалификационного экзамена в Международной Ассоциации ТРИЗ.

Инновационных менеджеров можно и нужно готовить в экономических вузах, кроме блока инновационных дисциплин в программу необходимо добавить дополнительный спецкурс по управлению проектами и программами с обязательным прохождением квалификационного экзамена по американской или европейской системе сертификации специалистов по управлению проектами.

Что касается менеджеров технологических стартапов, то вузы не в состоянии их готовить, а если они и делают это, то только из-за глубокого непонимания сути и содержания решаемых ими задач. Для того чтобы стать МТС, надо иметь реальный опыт предпринимательской деятельности, а не навык работы в рамках лаборатории или вузовского бизнес-инкубатора. При наличии такого опыта и жгучего желания заниматься технологическим предпринимательством можно пройти программу профессиональной переподготовки или повышения квалификации и пробовать свои силы на этом поприще.

Бизнес-сообщество пока не готово воспринимать выпускаемых вузами инновационных менеджеров, т.к. сейчас не хватает готовых для коммерциализации результатов инновационной и научно-технической деятельности, которые будут превращены в коммерчески успешные продукты и услуги предприятиями реального сектора экономики. Это возможно только при достаточном количестве молодых инноваторов и менеджеров технологических стартапов.

При таком подходе к решению проблемы подготовки инновационных кадров в нашей стране появятся веские основания считать, что профессия инновационного менеджера перейдет из ряда «экзотической» в самую распространенную.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Анкета инновационного менеджера

1. Описание инновации.

2. Моя инновация:

- на стадии обдумывания, поиска;
- на пути к реализации;
- завершена.

3. В чем заключается инновационность проект, каковы возможности для инновации? _____

4. Почему Вы хотите / захотели реализовать этот проект? _____

5. Какое определение понятия «инновация» Вы используете (выберите одно)?

- Изобретение чего-то нового.
- Генерирование новых идей.
- Улучшение того, что уже существует.
- Распространение новых идей.
- Выполнение существующей задачи новым способом.
- Следование за лидером рынка.
- Адаптирование того, что уже было успешно где-либо опробовано.
- Внедрение изменений.
- Привлечение людей-новаторов.
- Рассмотрение вопроса с разных точек зрения.

6. На какой стадии находится избранная Вами инновация?

- Стадия подготовки.
- Организация опытного производства.
- Пилотный (испытательный) образец.
- Внедрение.
- Оценка.
- Изучение.
- Завершение.

7. Готовность.

7.1. Обладает ли ваша организация достаточными навыками и мощностями для:

- выявления проблем (да / нет);
- определения проблем (да / нет);
- определения решений (да / нет);
- разработки эффективных стратегических планов (да / нет);
- найма компетентного персонала (да / нет)?

7.2. Почему ваша организация решила, что данные изменения необходимы? _____

7.3. Насколько это изменение необходимо для Вашей компании? (Выберите оценку от 1 (не очень важно) до 6 (очень важно).)

<i>Не очень важно</i>	1	2	3	4	5	6	<i>Очень важно</i>
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------

7.4. Насколько это изменение необходимо для вашего государства? (Выберите оценку от 1 (не очень важно) до 6 (очень важно).)

<i>Не очень важно</i>	1	2	3	4	5	6	<i>Очень важно</i>
-----------------------	---	---	---	---	---	---	--------------------

8. Определение проблем.

8.1. В чем заключается проблема? (Не торопитесь с ответом на этот вопрос, возможно, он является самым важным вопросом во всем исследовании.)

8.2. Была ли цель инновации четко определена?

- Да.
- Нет.

Если да, то в чем она заключается? _____

8.3. Предусмотрена ли возможность для индивидуальных инициатив и/или нелинейного подхода к данному вопросу? _____

9. Разработка решений.

9.1. При разработке идей были ли проведены широкие исследования?

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Анкета инновационного менеджера (продолжение)

- Да.
- Нет.

9.2. Если исследования были проведены, то каким образом?

- Библиотечные исследования.
- Опрос других государственных служащих.
- Разговор с друзьями и знакомыми.
- Международный поиск.
- Поиск в Интернете.
- Другое: _____.

9.3. У Вас достаточно соответствующих идей?

- Да.
- Нет.

9.4. Вы поощряли креативность?

- Да.
- Нет.

9.4. Вы использовали методы поощрения креативности?

- Да.
- Нет.

Если на вопрос Вы ответили положительно, то выберите, пожалуйста, использованные инструменты и укажите, сколько раз они были использованы.

- «Шесть думающих шляп» Эдварда де Боно.
- «Концепция потока» Михали Кзикцентмихалилси.
- «Креативный процесс (творчества)» Мина Базадуря.
- Адаптационный вопросник Михаэля Киртона.
- Учет творческого потенциала Джона Као.
- Другое: _____.

9.5. Вы использовали бенчмаркинг (сравнение собственных идей с наиболее известными мировыми практиками)?

- Да.
- Нет.

Если на вопрос Вы ответили положительно, то укажите, пожалуйста, с кем / чем проводилось сравнение? _____

10. Стратегическое планирование.

10.1. Каким образом ваша организация будет оценивать инновацию с точки зрения того, стоит ли ее осуществлять? _____

10.2. Вы учитывали государственные интересы?

- Да.
- Нет.

Если да, то какова связь между Вашей инновацией и государством? _____

10.3. Каким образом предлагаемая инновация связана с бизнес-планом Вашей организации, стратегическим планом и государственными приоритетами? _____

10.4. Вы подготовили экономическое обоснование для того, чтобы оценить вложенные средства, период окупаемости и выгоды?

- Да.
- Нет.

10.5. Какие выгоды предлагает (будет предлагать) инновация?

- Улучшение итоговых финансовых результатов.
- Увеличение эффективности.
- Улучшение процессов.
- Улучшение проводимой политики организации.
- Улучшение услуг, предоставляемых клиентам.
- Более быстрое реагирование на запросы клиентов.
- Повышение качества продукта.
- Развитие навыков, знаний сотрудников, их способности работать в команде.

■ Другое: _____.

10.6. Какие риски связаны с инновацией? _____

10.7. Определили, охарактеризовали, оценили и измерили ли Вы риски?

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Анкета инновационного менеджера (продолжение)

- Да.
- Нет.

10.8. Как Вы будете снижать вероятность рисков или их воздействие? _____

11. Коммуникации.

11.1. Привлекли ли Вы к своей деятельности функциональные сферы и людей, на которых непосредственно повлияет инновация?

- Да.
- Нет.

11.2. Привлекли ли Вы к своей деятельности функциональные сферы и людей, на которых косвенно повлияет инновация?

- Да.
- Нет.

11.3. Вы рассказали о своих идеях другим?

- Да.
- Нет.

Если да, то кому?

- Коллегам.
- Непосредственному начальству.
- Руководителю организации.
- Другое: _____.

11.4. Каким образом делали презентацию?

- Сарафанное радио («из уст в уста»).
- Пресс-релиз.
- Презентация на конференции.
- Газетные статьи.
- Публикации в профессиональных журналах.
- Другое: _____.

11.5. Ваша инновация получила импульс?

- Да.
- Нет.

11.6. Получила ли инновация общественную поддержку?

- Да.
- Нет.

11.7. Получила ли инновация поддержку заинтересованной группы?

- Да.
- Нет.

11.8. Получила ли инновация поддержку со стороны государственных служащих?

- Да.
- Нет.

11.9. Имеет ли она политическую поддержку?

- Да.
- Нет.

11.10. Какой ключевой фактор повлиял / влияет на получение поддержки в Вашей компании? _____

12. Опытные испытания.

12.1. Решили ли Вы провести опытные испытания инновации?

- Да.
- Нет.

Если Вы дали отрицательный ответ, то переходите к разделу 13.

12.2. Есть ли у Вас все необходимое, чтобы провести испытания соответствующим образом?

- Идеи (да / нет).
- Нужные люди (да / нет).
- Поддержка (да / нет).
- Ресурсы (да / нет).
- Другое: _____.

12.3. Каким образом и с чьей помощью Вы будете проводить опытные испытания? _____

12.4. Планируете ли Вы учиться на опыте, полученном в ходе успешных / неуспешных опытных испытаний, и опираться на него в дальнейшем?

- Да.
- Нет.

Если да, то как именно? _____

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Анкета инновационного менеджера (продолжение)

12.5. Есть ли у Вас система мониторинга и система оценки?

- Да.
- Нет.

12.6. Есть ли у Вас коммуникационный план в случае успешных / неуспешных опытных испытаний?

- Да.
- Нет.

12.7. Вы собираетесь опубликовать результаты?

- Да.
- Нет.

13. Внедрение.

13.1. Есть ли у выбранного и/или назначенного представителя (официального лица) желание внедрять инновацию?

- Да.
- Нет.

13.2. Было ли выделено достаточно времени для планирования, внедрения и оценки инновационного проекта?

- Да.
- Нет.

13.3. Может ли проект быть выполнен вовремя?

- Да.
- Нет.

13.4. Требуется ли он изменений в законодательстве?

- Да.
- Нет.

13.5. Есть ли у Вас стратегический план развития компании?

- Да.
- Нет.

13.6. Есть ли у Вас план воплощения проекта в жизнь?

- Да.
- Нет.

13.7. Есть ли у Вас комплексный коммуникационный план и план по управлению человеческими ресурсами?

- Да.
- Нет.

13.8. Был ли выделен достаточный объем ресурсов для инновации?

- Нужные люди (да / нет).
- Достаточный бюджет (да / нет).
- Подходящие методы (да / нет).
- Необходимая технология (да / нет).

14. Создание команды.

14.1. Есть ли у Вас менеджеры, способные довести проект до той стадии, когда он может быть соответствующим образом оценен?

- Да.
- Нет.

14.2. Выберите позицию руководства компании.

- Нежелание.
- Отсутствие интереса.
- Ограниченный интерес.
- Твердое намерение.
- Энтузиазм.

■ Другое: _____.

14.2. Выберите позицию сотрудников компании:

- Нежелание.
- Отсутствие интереса.
- Ограниченный интерес.
- Твердое намерение.
- Энтузиазм.

■ Другое: _____.

14.3. Как Вы будете привлекать их на свою сторону?

14.4. Есть ли у Вас лидер? _____

14.5. Есть ли у Вас инициатор изменений?

- Да.
- Нет.

14.6. Есть ли у Вас человек, занимающийся продвижением проекта?

- Да.
- Нет.

14.7. Есть ли у Вас борец за идею?

- Да.
- Нет.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Анкета инновационного менеджера (продолжение)

14.8. Сколько человек в проектной команде? _____

14.9. Существует ли у Вас необходимая инфраструктура?

- Да.
- Нет.

Если да, то что она собой представляет? _____

14.10. Существует ли структура(ы), способствующая(ие) взаимному «обогащению» среди дисциплин, профессий, функций, тематических областей, департаментов с внешними организациями и группами?

- Да.
- Нет.

Если да, что это за структура(ы)? _____

14.11. Есть ли у Вас система отчетности, которая поощряет инновации в компании?

- Да.
- Нет.

Если да, то каким образом она отличается от операционной системы отчетности?

14.12. Есть ли у Вас проектная культура, способствующая креативности и инновационности?

- Да.
- Нет.

14.13. Страдает ли ваша компания от одного из следующих синдромов?

- «Если изобретено не в моем подразделении, то мне это неинтересно» (да / нет).
- Закрывает глаза на то, что государство может / должно делать по отношению к инновационным проектам (да / нет).
- Чрезмерная увлеченность идеологией (да / нет).
- Финансовая ориентированность (идеология дефицита ресурсов) (да / нет).

■ Внедрение реформ, которые препятствуют инновациям, например реинжиниринг (уменьшение резерва времени для осуществления проекта) (да / нет).

■ Другое: _____

14.14. Что Вы собираетесь делать с этими антиинновационными характеристиками? _____

14.15. Собираетесь ли Вы проинформировать о своей инновации широкую общественность?

- Да.
- Нет.

14.16. Вы используете каждую возможность, чтобы сообщить о ней?

- Да.
- Нет.

14.17. В чем Вы видите основные различия между внедрением стандартного проекта / программы и внедрением инновационного? _____

15. Оценка.

15.1. Каковы полученные результаты?

15.2. Получили ли Вы положительный опыт в ходе работы над проектом?

- Да.
- Нет.
- Затрудняюсь ответить.

Дополните: _____

15.3. Удалось ли вам:

- осуществить запланированные изменения (да / нет);
- осуществить стратегию внедрения (да / нет);
- следовать своей стратегии относительно человеческих ресурсов (да / нет);
- сфокусироваться на результате (да / нет).

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Анкета инновационного менеджера (продолжение)

15.4. Оцените Ваш опыт в области управления инновациями / инновационной деятельностью.

- Хороший.
- Средний.
- Недостаточно опыта.

15.5. Вы установили соответствующие показатели успешности инновационного проекта?

- Да.
- Нет.

Если да, то перечислите их: _____

15.6. Как Вы будете собирать и распознавать позитивные и негативные оценки политических партий, общественности, государственных служащих, целевых групп, заинтересованных в инновациях?

- Консультации (да / нет).
 - Подсчет голосов (да / нет).
 - Мониторинг СМИ (да / нет).
 - Результаты выборов (да / нет).
 - Другое: _____
-

16. Обучение.

16.1. Оценили ли Вы опыт, полученный Вашей организацией?

- Да.
- Нет.

16.2. Какой именно опыт был получен? _____

16.3. Что прошло успешно? _____

16.4. Нужно ли менять существующую практику?

- Да.
- Нет.

16.5. Что вам следует изменить при реализации другой инновации? _____

16.6. Исходя из полученного опыта каким образом Вы будете создавать благоприятный климат для новой инновации? _____

16.7. Рассматриваете ли Вы риск и возможные неудачи, связанные с инновацией, как возможность для обучения?

- Да.
- Нет.

Если да, то каким образом? _____

16.8. Вы празднуете успех?

- Да.
- Нет.

Если да, то каким образом? _____

16.9. Вы сообщаете о своем успехе?

- Да.
- Нет.

Если да, то как? _____

16.10. Рассматриваете ли Вы неудачу, как возможность для обучения?

- Да.
- Нет.

16.11. Как Вы создаете и сохраняете память об инновации в Вашей организации? _____

ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Министерства труда РФ от 5 марта 2004 г. №34 «Об утверждении профессионального стандарта по профессии «Менеджер инновационной деятельности в научно-технической и производственной сферах». — <http://www.pravoteka.ru/pst/191/95163.html>.
2. Аммосов Ю. Интервью в передаче «Средний класс» от 10 февраля 2010 г. — <http://sklass.ntv.ru/issue/11801/>.
3. Арутюнов А.Ю. Из выступления генерального директора Инновационно-технического предприятия Ю.А. Арутюнова // За науку. — 1999. — №5 (1465–1466).
4. День бизнес-ангела // Эксперт-Урал. — 2009. — №43(397).
5. Задорожный А. Инновационный менеджер — это преобразователь действительности. // Эксперт-Урал. — 2004. — №42 (167).
6. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций: кадровое обеспечение. — М.: Дело, 2005. — 496 с.
7. Ириков В.А. Дранко О.И. Инновационный менеджер — это перспективно // За науку — 1998. — №5(1424).
8. Имамудинов И., Костина Г., Медовников Д., Оганесян Т. Не гасите генерацию // Эксперт. — 2008. — №49(638).
9. Инновационный менеджер. — http://www.e-prof.ru/jurnal/professia/innovaz_manager.htm.
10. Казарина Г. Инновационный потенциал фиолетового забора // Эксперт Сибирь. — 2009. — №32–33 (254).
11. Колесников С.И. Проблемы инновационной деятельности в России. — <http://www.kolesnikov-science.ru/komitet/innovation-problems.html>.
12. Коссов В.В. Основы инновационного менеджмента: Учебное пособие. — М.: Магистр, 2009. — 423 с.
13. Малинецкий Г.Г., Митин Н.А., Отоцкий П.Л., Рамендик Д.М., Шишов В.В. О проекте новой специализации по подготовке специалистов по инновациям и развитию // Материалы 8-й Международной междисциплинарной конференции «Современные проблемы науки и образования», 28 апреля — 9 мая 2007 г., Алушта, Украина. — <http://www.smi-300i.ru/content/?fl=5878sn=1368>.
14. Международная ассоциация ТРИЗ. — <http://www.matriz.ru/ru/>.
15. Никитенко С.М., Борисова А.Л. Инновационные менеджеры — спрос рождает предложение? // Инновации. — 2006. — №7(94). — С. 54–59.
16. Подцероб М. Знание — деньги // Ведомости. — 2008. — №78(2100).
17. Рубан О. Мы будем контролировать процесс // Эксперт. — 2009. — №49(686).
18. Рубан О. Обрабатывают всех // Эксперт. — 2010. — №13(699).
19. Сафонов Е.Н., Спорыхина С.Н. Управление инновационной деятельностью на промышленных предприятиях // Вестник Российского государственного гуманитарного университета. — 2009. — №3. — С. 164–171.
20. Степанов А., Бендюков М., Соломин И. Азбука профориентации. (Как молодому человеку преуспеть на рынке труда). — СПб.: Литера плюс, 1997.
21. Сидорина Т.В. Аксиоматика профессионального мышления инновационного менеджера // Сибирская финансовая школа. — 2006. — № 4. — С. 33–37.
22. Страница вакансий на сайте Российской Технологической Биржи. — <http://www.rtse.ru/12.htm>.
23. Шичкина М.И. Необходимость и возможность оценки компетенций менеджеров и специалистов по управлению в инновационной сфере деятельности. — <http://rair-info.ru/publication/publication7/>.
24. Glor E. *An Innovative Manager's Check-List*. — <http://www.innovation.cc/discussion-papers/innovative-manager-checklist.html>.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖЕР: МЕТАФОРА ИЛИ ПРОФЕССИЯ?