



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ



**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**

**ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ**

**при поддержке  
РОССИЙСКОЙ ВЕНЧУРНОЙ КОМПАНИИ**

# **Менеджер инноваций крупной российской компании – кто он?**



**ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ**

Москва – октябрь 2013

В России появилась новая профессия - менеджер инноваций. Практически во всех крупных промышленных компаниях в последние несколько лет появились соответствующие подразделения и должности.

В государственных корпорациях процесс массового появления менеджеров инноваций был подстегнут политикой «принуждения к инновациям». Госкомпании были обязаны написать программы инновационного развития, назначить вице-президентов по инновациям и создать соответствующие департаменты. В частных фирмах этот тип управления стал необходим из-за того, что ресурс нетехнологической конкуренции (за счет дешевой рабочей силы, сырья и энергии и т.д.) оказался почти исчерпанным. В любом случае в России начался бум создания компаниями собственных R&D центров, специалисты заговорили о перспективах реинкарнации отраслевой науки в корпоративном формате и преодолении инжинирингового провала. Этой функцией – разработкой и внедрением новых технологий на предприятии, созданием нового продукта и доведением его до рынка – нужно управлять. Отсюда идет потребность в соответствующих департаментах и их руководителях.

Для того, чтобы разобраться, что же представляет из себя этот нарождающийся тип менеджеров, было проведено исследование, результаты которого предлагаются Вашему вниманию. В ходе исследования была предпринята попытка нарисовать портрет корпоративного менеджера инноваций: что это за люди, чем они занимаются и как оказались на своем нынешнем месте работы. Исследование проводилось летом 2013 г. силами Института менеджмента инноваций Высшей школы экономики благодаря поддержке, полученной от Российской венчурной компании.



Рене Магритт «Сын человеческий»

Какие черты менеджера инноваций были для нас самыми важными? Во-первых, это особенности его профессиональной деятельности: то, чем он занимается на работе, как он вписан в корпоративную структуру управления, особенности его деятельности. Во-вторых, это его собственные знания и навыки, как они связаны с его образовательной траекторией, каких знаний ему не хватает и как он их пополняет. В-третьих, это особенности менеджеров с точки зрения их личностных характеристик, таких как возраст, опыт работы с инновациями, статус в корпоративной иерархии, доходы и ряд других. Помимо вопросов о профессиональной деятельности, мы спросили респондентов и о круге чтения, увлечениях, жизненных планах.

Респонденты должны были соответствовать двум критериям:

1. Участвовать в управлении инновационными проектами в крупной российской компании.
2. Иметь опыт обучения в области экономики, менеджмента, инноватики.

Всего было опрошено 55 человек из 45 компаний.

### ***Профессиональная деятельность менеджеров инноваций***

Исследование подтвердило тот факт, что процесс создания в корпоративном секторе отдельных подразделений, занимающихся управлением инновациями, приобрел в крупном российском бизнесе массовый характер. В отдельное подразделение (далее будем называть такое подразделение обобщенным понятием Блок по управлению инновациями – БУИ) управление инновациями выделено в достаточно большом числе компаний – 65%. Подобный вывод хорошо согласуется с ранее сделанными нами выводами в ходе подготовки Национального доклада «Управление исследованиями и разработками в российских компаниях» (2011 г.). Одним из таких выводов было следующее утверждение: «Заметной тенденцией стало создание координирующих управленческих структур по инновационной деятельности в рамках холдингов»<sup>1</sup>.



Показательно, что в опрошенных частных компаниях БУИ имеются даже чаще (в 76% случаев), чем в государственных (61%). То есть процесс создания таких подразделений – это процесс всеобщий, охватывающий как частные компании, так и компании с государственным контролем. В этом смысле компания по «принуждению к инновациям» госкомпаний (составление ПИР, создание специальных департаментов, назначение вице-

президентов, ответственных за инновации) не была простым актом волюнтаризма, а органично вписалась в более масштабные процессы, происходящие в российском корпоративном секторе в целом.

Наличие БУИ свидетельствует, что инновационная деятельность компании достигла определенной зрелости, требующей выделения ее в отдельное подразделение. В тоже время исследование выявило, что с точки зрения кадрового состава такие подразделения отличаются появлением значительного числа относительно молодых и не слишком опытных в деле инноваций сотрудников, что может вызвать спрос не только на специализированные обучающие программы, но и на обучение этих сотрудников на долговременных программах (магистерские, МВА, годовичная профпереподготовка). В то же время в компаниях, где такие БУИ пока отсутствуют, может иметься спрос на ДПО общего характера, где специалисты могли бы получить общие представления о современных подходах к менеджменту инноваций.

Управление инновациями в компаниях – это не столько «творческий» процесс, сколько корпоративная рутина. Он в большинстве случаев достаточно жестко описан инструкциями, положениями, регламентами. У 60% респондентов регламентировано свыше 50% функций. Из них у 20% уровень регламентированности составляет свыше 90%.

<sup>1</sup> Управление исследованиями и разработками в российских компаниях: Национальный доклад. — М.: Ассоциация Менеджеров, 2011. Стр.72.

Т.е. корпоративные менеджеры инноваций – вовсе не «креативный класс», предающийся творческому процессу и имеющий какие-то особенные вольности в сравнении с другими менеджерскими позициями. Они работают в жестком режиме корпоративных планов, сроков, отчетности и т.п., как и менеджеры других подразделений. Кроме того, высокая доля регламентированных работ говорит о том, что инновационный процесс в крупных компаниях постепенно превращается из «дела доблести и геройства» по реализации отдельных, хотя и важных, но разрозненных проектов, в рутинный процесс, органично встроенный в обычные корпоративные процедуры, в плановый и бюджетный процесс.



С точки зрения форм деятельности, респондентами в основном выполняется обычная менеджерская работа:

– планирование и контроль выполнения планов – отметили 62%,

– участие в различных совещаниях: с подчиненными – 46%, у руководства – 44%, с другими подразделениями – 17%;

– работа с письмами – 38%.

Тем не менее, для почти четверти опрошенных (23%) существенной частью работы является участие в проектировании и инженерных расчетах.

Работа у менеджеров инноваций в основном офисная – необходимость присутствия на производственных объектах в качестве важного вида работ отметило всего 8% опрошенных.

Что касается содержания выполняемых работ, то они могут быть сгруппированы в 4 основных типа работ (в порядке убывания частоты упоминаний):

1. Управленческие работы: организация работ, управленческих процессов, управление проектами и подразделениями

2. Аналитические работы: подготовка прогнозов, планов, стратегий и программ
3. Организация технологических процессов: разработка технологий, проектирование
4. Коммуникационные работы: организация коммуникаций с внутренними и внешними агентами инновационной деятельности

Но не всё в работе менеджеров состоит из одной рутины. Из ежедневно выполняемых работ складывается реализация важных для компании и сложных для реализации задач. Задач, выполнением которых можно гордиться. В качестве таких задач, решавшихся за последний год, были названы:

- разработка важных для развития компании стратегических программных документов, защита их на высшем уровне управления компанией, организация контроля их выполнения;

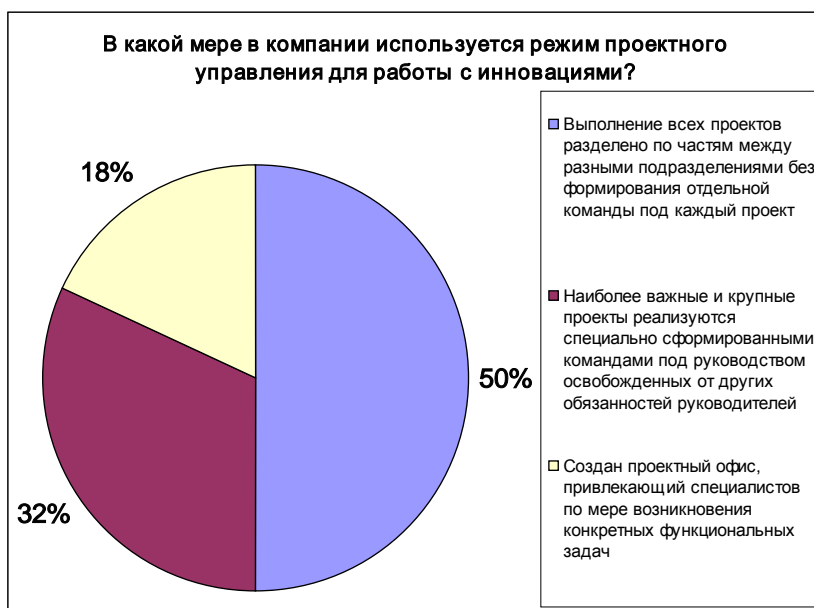
- организация взаимодействия с внешними контрагентами: государственными органами, заказчиками и подрядчиками, разработчиками, ВУЗами;

- выполнение различных технологических проектов по выпуску новой продукции, модернизации производства, ввод в действие новых объектов;

- выстраивание внутрикорпоративных бизнес-процессов и организационных структур, систем управления, формирование новых отделов и дочерних компаний.

Участники опроса отмечали, что такие задачи отличали не только значимость для компании и высокая ответственность за их решение, но и такие черты как новизна и нестандартность (подчас не только для компании, но и для отрасли), необходимость координации интересов большого числа заинтересованных лиц в самой компании и вне ее, необходимость по ходу их выполнения разбираться в запутанных управленческих процедурах внутри компании. Не говоря уже о традиционном для любого сложного проекта дефиците ресурсов, времени и квалифицированных кадров.

Сложности при реализации инновационных проектов зачастую проявляют серьезные недостатки в организации управления всей компанией, в то время как в режиме стабильного функционирования они не очевидны. Так, в ходе интервью выяснилось, что одной из главных проблем многих компаний является отсутствие правильно организованной системы управления проектами. У половины опрошенных менеджеров в компаниях проектное управление как таковое фактически отсутствует, а за реализацию проектов отвечают отдельные линейные подразделения без формирования отдельной проектной компании. Недостаток знаний в вопросах управления проектами и необходимость дополнительного обучения вошли в тройку лидеров в ходе опроса. При этом большую активность в деле освоения практик проектного управления проявляют частные компании и компании, в которых инновации являются ключевым фактором конкурентоспособности.



Некоторые корпоративные менеджеры инноваций регулярно высказывали мнение о том, что для сотрудников компаний, вовлеченных в выполнение инновационных проектов, было бы правильно ввести некий особый статус, наименование должности, рода деятельности. Это, по их мнению, придаст им дополнительный вес и правильно ориентирует таких сотрудников с точки зрения понимания ими своих приоритетов.

Вот как сформулировал подобную позицию в ходе глубинного интервью один из респондентов: *«Инновационный проект – это отдельное направление деятельности, которое идет параллельно основному производственному процессу. Для этого должны быть люди с отдельным складом и с отдельным авторитетом. Это возмутители спокойствия... Сейчас система мотивации такая, что всё должно идти по инструкции. С этой системы таких людей надо снять и поставить на отдельную должность, поставить в другую систему. Получился у тебя рост эффективности – тогда ты молодец, а если вышел на горизонтальную прямую – извини, не соответствуешь».*

Как оказалось, в этом вопросе мнения респондентов разделились почти поровну, с небольшим перевесом тех, кто все-таки считает необходимым осуществить такое



выделение. Те, кто выразил положительное отношение к этому вопросу, дали расшифровку, в чем смысл введения таких должностей. Как выяснилось, респонденты вполне осмысленно подошли к данному вопросу и в большинстве своем дали именно тот ответ, который был заложен в вопросе по смыслу – по мнению 59% такое выделение конституирует тот факт, что работа с инновациями

имеет свою специфику и особый характер. Кроме того, половина опрошенных считает, что для таких менеджеров надо вводить особые системы стимулирования и премирования.

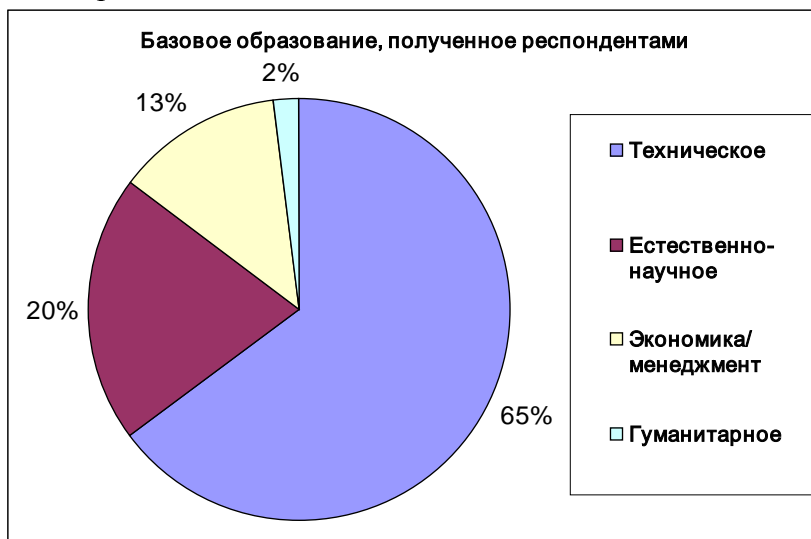
Кстати, только для небольшой части опрошенных (16%) до сих пор не установлено каких-то четких показателей эффективности. Для примерно половины в качестве такого КРІ выступает необходимость соблюдения установленных плановых показателей или договорных условий. В качестве других типов КРІ назывались рыночно-ориентированные показатели (успешность внедрения, вывода продукта на рынок, количество новых клиентов) и экономические показатели (выручка, доходность, производительность), а также положительная динамика показателей в абсолютном выражении (количество и величина выполненных НИОКР, количество полученных патентов, доля новых продуктов и т.п.).



### Образовательные траектории и потребность в образовании

Подавляющее большинство опрошенных (85%) имеют базовое техническое или естественно-научное образование. Интересно, тем не менее, что даже эти две близких по типу разновидности образования накладывают определенные различия на их носителей.

Среди «естественников» оказалось довольно много лиц старшего поколения, они широко представлены среди наиболее высокопоставленных и высокооплачиваемых менеджеров. Также они отличаются высокой самостоятельностью и критичностью по отношению к происходящему в компании в сфере инноваций.



Учитывая происхождение нынешний менеджеров инноваций, неудивительно, что при выборе вариантов ответа на вопрос «При наборе новых сотрудников в Ваше подразделение Вы предпочитаете сотрудников, имеющих образование...»



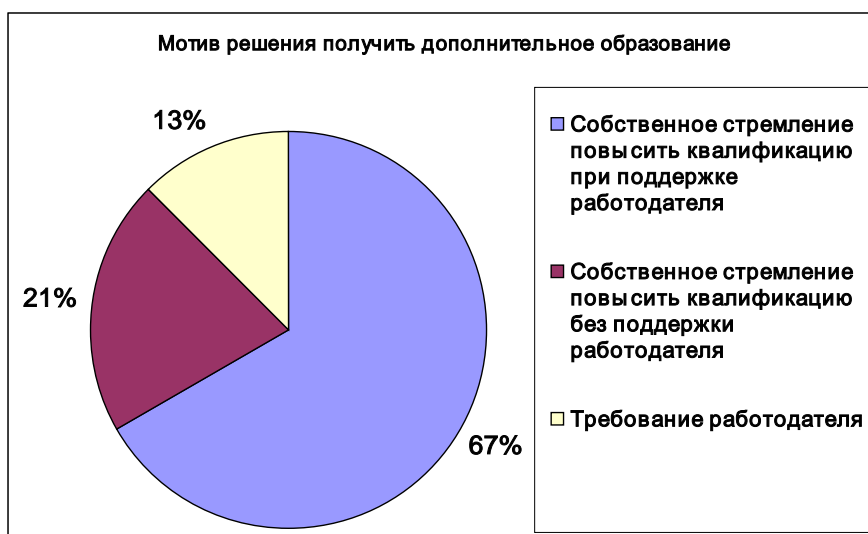
больше половины респондентов (56%) сочли достаточным наличие технического или естественно-научного образования. Это значит, что для значительной части респондентов наличие у соискателя дополнительного экономического или менеджерского образования является несущественным фактом, мало влияющим на

решение о приеме на работу. При этом вспомним, что сами респонденты все получили дополнительное образование по экономике и менеджменту. Получается, что около половины респондентов считает, что при наличии хорошего базового технического образования, получать дополнительное экономическое или менеджерское образование специалист может и должен уже в процессе работы. Возможно, к этому мнению их подводит собственный опыт – ведь две трети из них училось по собственной воле, но при поддержке руководства.

Дополнительное образование по экономике/менеджменту/инноватике респонденты предпочитали получать в стенах крупных экономических или технических ВУЗов (2/3 указали именно эти варианты). Небольшие группы (по 11-12%) повышали свой образовательный уровень в корпоративных учебных центрах или за рубежом. Большинство (также 2/3) респондентов указали, что они прошли достаточно серьезную и системную программу переподготовки: второе высшее, MBA, годичную профессиональную переподготовку (в основном, в рамках т.н. «Президентской

программы)), магистратуру. Только 21% отметил короткие (72 ч.) учебные программы в качестве источника своего дополнительного образования.

Подавляющее большинство (88%) респондентов утверждают, что решение пройти дополнительное обучение было принято ими самостоятельно. При этом работодатели в основном поддерживали такое стремление – только в 21% случаев оно не нашло поддержки у работодателя. Для тех, кто сам стремился к получению дополнительного образования, это стремление было, прежде всего, мотивировано «идеальным» желанием получить новые знания. При этом только для половины респондентов эти знания были необходимы на уже занимаемой должности. Т.е. более половины опрошенных училась «на перспективу», осваивая новые знания без привязки к решаемым ими задачам.



Для той небольшой группы, кого на учебу направлял работодатель, в более, чем в половине случаев это было прямое указание пройти обучение по конкретной программе. Как показывает практика, в большинстве случаев это либо корпоративные программы, либо программы, отобранные корпоративными кадровыми службами.

Какие бы ни были мотивы для получения дополнительного образования, но в целом респонденты оценивают его достаточно высоко. Средний балл составил 8 из 10 возможных.

Теперь от формы перейдем к содержанию и посмотрим, что опрошенные нами менеджеры инноваций говорят о качестве полученных в ходе дополнительного обучения знаний. Тут респонденты отвечали сразу на четыре вопроса: о дисциплинах, оказавшихся наиболее полезными; о приобретенных полезных навыках и компетенциях; о том, что следовало бы включить в учебную программу; о том, чему бы они рекомендовали поучиться своим коллегам. В результате обобщения полученных ответов на первые позиции вышли следующие знания (в порядке частоты упоминания):

- 1. Управление проектами.** Как уже отмечалось выше, похоже, что сегодня правильная организация проектного управления, действительно наиболее острая тема в области менеджмента инноваций, где не хватает не только знаний, но и методических материалов, анализа успешных кейсов, навыков владения программными продуктами.
- 2. Экономика и финансы.** Сюда же примыкает все, что касается различных инструментов проведения экономического анализа и оценки экономической эффективности. Как отмечали некоторые респонденты, даже самое хорошее техническое или естественно-научное образование не позволяет сформировать целостное видение жизни компании без понимания основ экономики и финансов.
- 3. Управление инновациями.** Респонденты отмечают, что управление инновациями имеет свою специфику, понимание которой не всегда можно получить в ходе стандартных программ по менеджменту и экономике.



4. **Управление персоналом.** В данном случае чаще всего упоминались темы, связанные с командообразованием, построением систем мотиваций, организации коммуникаций в коллективе, использованием психологических приемов.
5. **Стратегический менеджмент.** Особо отмечалось необходимость владения методами разработки стратегий, прогнозов, проведения форсайтов, составления дорожных карт, умения конвертировать стратегии в планы и программы.

Важной частью повышения квалификации современного менеджера является непрерывное самообразование через чтение специальной литературы. Поэтому респондентам был задан вопрос о том, читают ли они специальную литературу о проблемах организации инновационной деятельности. Только 10% признались, что не читают такой литературы. Основная масса респондентов делает это с частотой от 1 раза в неделю до 1 раза в месяц. Чаще всего в качестве прочтенной литературы назывались книги зарубежных и отечественных авторов, сайты, где освещаются вопросы менеджмента, отраслевые и корпоративные издания, а также деловые журналы. Как и можно было предположить, чаще других такую литературу читают более молодые и менее опытные в управлении инновациями кадры.

Одним из принципиальных вопросов подготовки кадров для инновационной деятельности является вопрос о том, насколько специфична такая деятельность и надо ли специально готовить специалистов для работы в этой сфере или достаточно общей менеджерской подготовки.



Если в целом в профессиональном сообществе пока единого взгляда на этот вопрос не существует, то среди опрошенных специалистов по управлению инновациями мнение на этот счет в основном сложилось – подавляющее большинство респондентов (81%) считает, что для работы с инновациями специалистов надо специально обучать.

Анализируя различные группы респондентов, можно сказать, что выделяется целевая аудитория, с которой необходимо проводить дополнительную разъяснительную работу о необходимости получения специального образования для менеджеров, занимающихся инновационной деятельностью в компаниях. Это, во-первых, группа сотрудников младшего возраста (до 30 лет), имеющих наименьший опыт работы в инновационной сфере и наименее оплачиваемых. Во-вторых, это сотрудники всех уровней, работающие в дочерних и зависимых организациях (ДЗО).

Приведенное выше мнение о необходимости специальной подготовки менеджеров инноваций в сочетании с ограниченным предложением учебных программ в этой сфере можно расценивать как основание для появления определенного дефицита подготовленных специалистов. Пока ситуация не представляет угрозы, т.к. по мнению ряда респондентов, в настоящее время таких позиций не так много в головных офисах даже крупных компаний. Однако, со временем, по мере вовлечения в инновационную деятельность все большего числа компаний и перехода ее на уровень низовых бизнес-подразделений, такой дефицит может стать реальностью, а рынок труда – перегрет. Пока же компании предпочитают выращивать соответствующих специалистов в собственном

коллективе (69%), разумно полагая, что вряд ли смогут найти квалифицированного специалиста на открытом рынке.

Определенный парадокс возник при сопоставлении ответов на вопрос о том, где и как должна проводиться подготовка кадров для инновационной сферы деятельности, с ответами о том, где и чему учились сами опрошенные. Дело в том, что готовить будущих специалистов для инновационной сферы респонденты считают необходимым, прежде всего,

на корпоративных программах и в системе ДПО (53%). Рассчитывают на то, что такую подготовку можно получить непосредственно при получении базового технического или естественно-научного образования 37%. Специальные короткие тренинги считают эффективными 28%. И



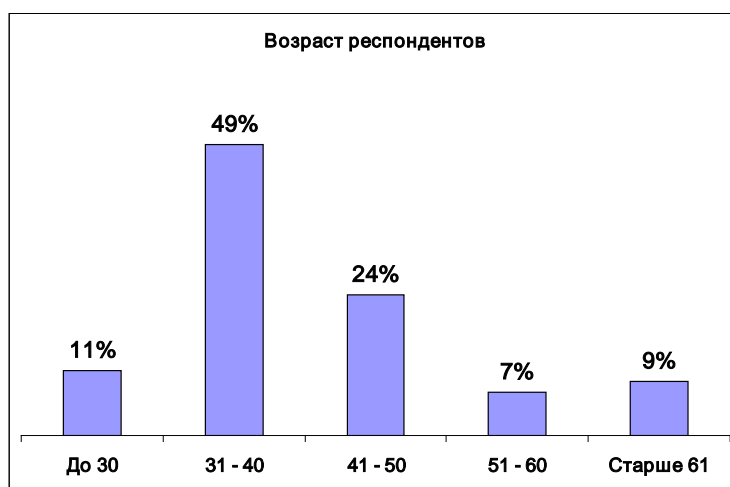
только 23% считают для будущих специалистов необходимыми специальные программы обучения в системе высшего образования. Напомним, что при этом, как мы указывали выше, большинство самих респондентов учились на весьма длительных и системных программах в крупных экономических или технических ВУЗов. В тоже время, сотрудников своих подразделений они считают необходимым готовить не слишком системно и вовсе не в ВУЗах.

Первоначальной гипотезой, объясняющей этот парадокс, было предположение, что все дело в холодном расчете руководителей, не желающих отпускать своих сотрудников на длительные учебные программы. Безусловно, такой мотив имеется. Во всяком случае, доля самых высокопоставленных и высокооплачиваемых респондентов весьма велика среди сторонников коротких тренингов. А вот что касается выхода на первые позиции мнения о том, что учиться инновациям надо на корпоративных программах и коротких ДПО, обеспечен вовсе не голосами «злокозненных» руководителей, а, в значительной степени, голосами рядовых сотрудников головных компаний и разного уровня сотрудников ДЗО. Возможно, сказывается разочарование этих групп тем, что затраченное ими самими время на получение длительного системного образования не сильно повлияло на их положение в компании (карьерный рост, переход в головную кампанию, увеличение доходов). Это предположение хорошо подтверждается тем фактом, что никто из низкодоходных категорий не поддержал необходимость обучения в ВУЗовской системе.

Таким образом, представители ВУЗов, предлагающих длительные специальные программы (магистерские, MBA), могут рассчитывать не столько на указания руководящего звена в компаниях, сколько на интерес со стороны молодых сотрудников компаний (до 40 лет) и поддержку среднего звена корпоративных менеджеров (руководители департаментов и других подразделений). Именно на эти группы, минуя высших корпоративных иерархов, должна быть направлена работа по привлечению слушателей.

## Личностные характеристики и оценки ситуации с инновациями в компании и в стране

Возраст респондентов варьируется от 24 до 74 лет. Средний возраст – 40,5 лет. Почти половина респондентов находится в наиболее продуктивном с точки зрения специалиста возрасте 31-40 лет. Среди особенностей сотрудников этого возраста следует отметить то, что именно они наиболее часто уверены, что для успеха инноваций не хватает знаний и умений в этой области. Довольно много респондентов старших возрастов работает в ДЗО.

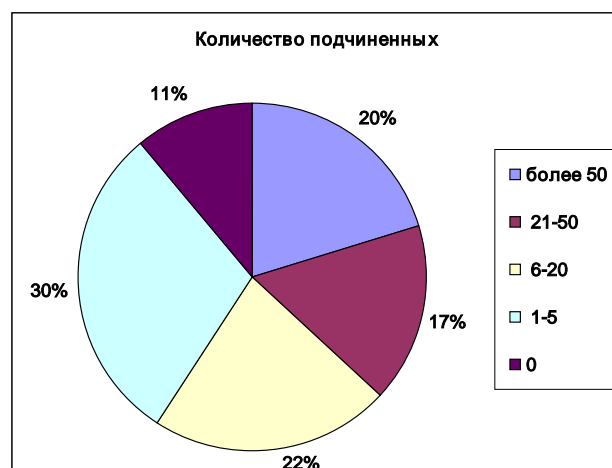


Средний трудовой стаж респондентов составляет 17 лет. Средний стаж деятельности в области управления инновационными проектами – 8 лет. Подавляющее большинство – 72% – к моменту, когда они начали заниматься инновационной деятельностью, уже имели трудовой стаж более 5 лет. Т.е. основная часть респондентов перешла к занятию инновационной деятельностью, имея приличный опыт работы на других направлениях.



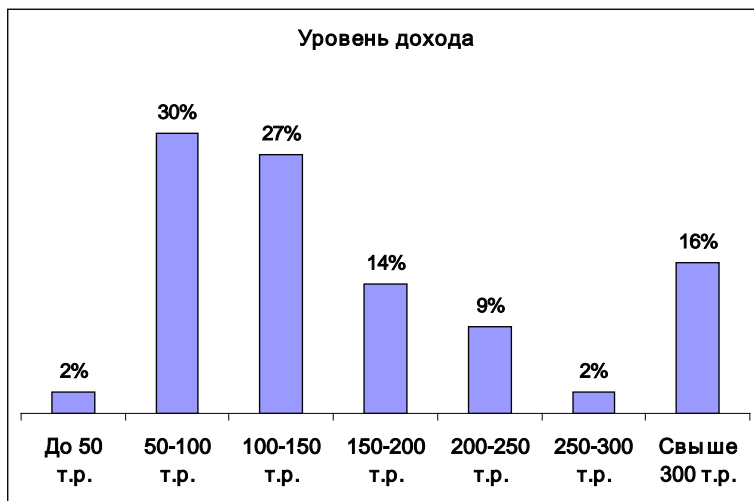
Почти три четверти (73%) опрошенных работают в головном офисе компании. Остальные – сотрудники дочерних и зависимых организаций, входящих в холдинг. Чуть меньше половины опрошенных (45%) – руководители высшего и среднего звена компаний, еще четверть – руководители, работающие в ДЗО. Корпоративный статус оказался довольно тесно связан с возрастом и стажем инновационной деятельности респондентов – чем выше статус, тем больше там доля людей старше 40 лет и стажем более 15 лет. Не менее предсказуемо статус связан с уровнем доходов.

Одной из характеристик роли менеджера в компании является количество имеющих у него подчиненных, поэтому в анкете присутствовал соответствующий вопрос о количестве подчиненных респондентов. Среднее число подчиненных у одного респондента можно определить в размере 23 человека. Небольшая группа респондентов (11%) вообще не имеет подчиненных. В то же время более трети респондентов (37%) руководят достаточно



большими коллективами, имея в подчинении 20 и более человек. Анализ ответов показывает прямую связь количества подчиненных и корпоративного статуса респондентов. А вот прямой связи между количеством подчиненных и стажем работы в сфере инноваций и доходом не прослеживается. Более того, в категории с самым большим числом подчиненных (больше 50) нет вообще никого из самых высокооплачиваемых респондентов! В тоже время, возраст, не является помехой для руководства большими коллективами, во всяком случае, при анализе ответов ясно видно монотонное увеличение доли респондентов в возрасте 31-40 лет от группы к группе по мере увеличения числа подчиненных.

Мы спросили наших респондентов об уровне их доходов. Ответило на этот вопрос довольно много – 80% – респондентов. Из ответов выяснилось, что средний уровень



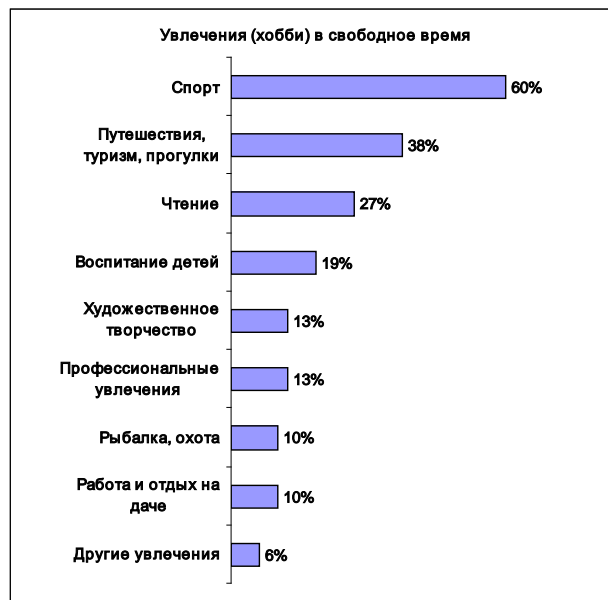
доходов составляет 160 т.р. (медианный доход равен 133 т.р.). Выделяется достаточно весомая группа размером в 16% с доходами свыше 300 т.р. Более двух третей (68%) ответивших имеет доход свыше 100 т.р. Т.е. в целом корпоративные менеджеры инноваций – это группа менеджеров с устойчивым материальным положением, которое позволяет им сосредоточиться на решении сложных задач. Как уже говорилось, уровень доходов

тесно связан со статусом респондентов и почти не имеет связи с возрастом и опытом работы в сфере инноваций.

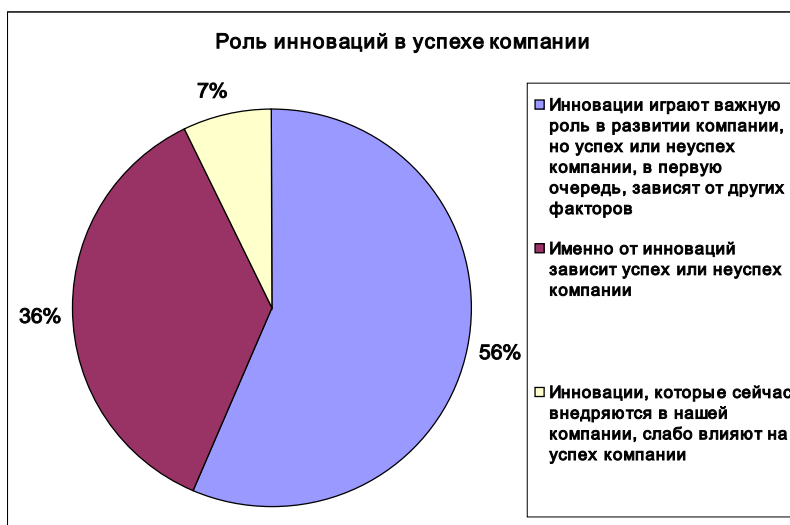
Что касается планов на 10-летнюю перспективу, то, как показывают ответы респондентов, они вполне комфортно чувствуют себя на своей должности. Через 10 лет 40% хотели бы находиться на позиции руководителя направления, связанного с R&D и инновациями, а еще 30% считает, что занимаемая ими позиция – хорошая ступенька к должности повыше – генерального директора или топ-менеджера компании (без указания, должна ли эта позиция быть связанной со сферой R&D или инноваций).

Значимым показателем, характеризующим личность респондента, является чтение им периодических изданий, печатных СМИ. Более половины читают периодические издания деловой направленности (Коммерсант, Ведомости, РБК Эксперт). Чуть меньше – различные отраслевые, специализированные и научные издания.

Несмотря на большúю занятость корпоративных менеджеров, оказалось, не вся их жизнь занята только работой. Выяснилось, что корпоративные менеджеры инноваций ведут весьма активный образ жизни: в свое свободное время 60% увлекается спортом, а 38% - путешествиями, туризмом, пешими прогулками. В числе наиболее предпочитаемых видов спорта назывались: различные виды фитнеса и силовых упражнений, велосипед, лыжи (горные и



равнинные), водные виды спорта (плавание, парусный спорт, дайвинг), волейбол, стрельба, фигурное катание, настольный теннис, бильярд, боулинг. Среди любителей путешествий оказалось несколько поклонников экстремального, водного, спортивного туризма. На третьем месте по популярности – чтение.



В завершение опроса респондентам было задано два вопроса, касающиеся их общего взгляда на то, каким они видят место инноваций в успехе своей компании и какие имеются препятствия для активизации инновационной деятельности в российских компаниях в целом. Больше половины опрошенных (56%) считают, что при всей важности инноваций, успех компании больше зависит от других факторов. Однако и число тех,

кто считает, что именно от инноваций зависит успех или неуспех компании, оказалось весьма существенным – 36%.

Что касается препятствий, то показательным является то, что только 9% считает, что инновациям ничего не мешает, причем эта группа сформирована из наименее опытных в деле инноваций респондентов. Относительно много голосов набрали варианты связывающие торможение инноваций с неготовностью к этому топ-менеджмента и отсутствием денег. Однако чаще всего (53%) отмечался вариант ответа «Не хватает умений и навыков для разработки и внедрения инноваций». Что лишний раз подтверждает актуальность темы настоящего исследования и говорит о высокой потребности у менеджеров инноваций в получении дополнительных знаний по своей профессии.



\* \* \*

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы:

**1. Процесс создания отдельных подразделений, занимающихся управлением инновациями, приобрел в секторе крупных российских компаний массовый характер.**

**2. Инновационная деятельность в крупных компаниях постепенно переходит от реализации разовых проектов в режим обычной корпоративной процедуры, являющейся неотъемлемой частью планового и бюджетного процессов.**

**3. Деятельность по управлению инновациями выделяется в особый вид корпоративного менеджмента, при этом происходит ее обособление, с одной стороны, от стратегического управления, а с другой – от управления исследованиями и разработками.**

**4. Ключевой задачей менеджмента инноваций становится овладение инструментарием управления инновационными проектами.**

**5. Менеджеров инноваций необходимо «точно» отбирать и специально обучать. Отсутствие умений и навыков для разработки и внедрения инноваций – главное препятствие для активизации инновационной деятельности в российских компаниях**

В каком направлении станет развиваться инновационная активность крупных российских компаний – покажет время. Мы же в заключение рискнем высказать несколько предположений относительно возможных траекторий развития типичных компетенций и решаемых задач российского корпоративного менеджера по управлению инновациями на ближайшее будущее (5-10 лет).

Прежде всего, следует ожидать дальнейшего повышения значимости деятельности по управлению инновационными процессами и проектами для крупных российских компаний. К этому ведет исчерпанность существовавшей до последнего времени модели роста, основанной на использовании относительной дешевизны природных и человеческих ресурсов, индустриального и научного потенциала, заложенного в СССР, а также бурном росте внутреннего рынка. Нынешняя стагнация, кажется, убедила всех, что дальнейшее развитие в рамках данной модели уже невозможно, и необходима работа по повышению эффективности всех (прежде всего технологических) процессов и разработке оригинальных продуктов, позволяющих выходить на новые рынки или имеющих более высокую рентабельность. Без развития инновационной деятельности решить эти задачи невозможно. В этой связи, с одной стороны, она будет занимать все больше времени и внимания у высшего менеджмента (СЕО). Возможен процесс, когда эти посты все чаще будут занимать руководители, имеющие опыт организации корпоративных инновационных систем и управления инновационными проектами. Во всяком случае, значительная часть современных менеджеров инноваций рассчитывает на возможность такого карьерного роста. В любом случае мы будем наблюдать нарастание влияния «технократического» звена в корпоративном топ-менеджменте.

С другой стороны, деятельность по управлению инновациями будет постепенно выделяться в особый тип деятельности. В связи с чем будут формироваться соответствующие организационные структуры, а их статус – подниматься во внутри корпоративной иерархии. Безусловно, конкретные формы организации такой деятельности будут определяться спецификой каждой конкретной организации. Однако на основании мирового опыта можно утверждать, что чем меньше будет расстояние от



конкретного менеджера, отвечающего за развитие инновационных процессов в компании от CEO, тем более результативны будут эти процессы.

Выделение управления инновациями в особый вид деятельности не должно, вместе с тем, превращать инновации в «вещь в себе». Наиболее тесная интеграция деятельности блока по управлению инновациями будет выстраиваться, с одной стороны, с подразделениями, отвечающими за формирование стратегий и перспективных планов, а с другой, с R&D подразделениями. Такой блок будет в зависимости от степени «технологичности» бизнеса попадать в зону притяжения либо первого (и становиться особой разновидностью управления стратегическим развитием), либо второго (и выполнять функцию по обеспечению разработки и внедрения новых продуктов и технологий). В идеале руководителям блока по управлению инновациями необходимо выдерживать верный баланс между этими крайностями, чтобы иметь возможность выступать важным связующим звеном между стратегическими задачами развития компании и перспективными исследованиями, ведущимися корпоративными учеными.

Важной перспективной задачей для менеджмента инноваций на ближайшую перспективу станет выстраивание правильной внутрикорпоративной системы распределения ответственности между блоком по управлению инновациями на уровне холдинга и другими его составными частями: бизнес-единицами, дочерними и зависимыми организациями, научными и проектными институтами. Особенно это относится к диверсифицированным холдингам. В этой связи особое значение приобретает владение менеджерами инноваций такими инструментами непрямого управления как программно-целевой метод, организация проектного управления, разработка систем мотивации, создание систем управления знаниями, информационные и образовательные мероприятия и т.п.

Вопрос овладения менеджментом инноваций умением управлять сложными технологическими проектами становится одним из ключевых на ближайшую перспективу. Если для менеджеров, работающих в режиме управления налаженными процессами, тема управления проектами является вспомогательной, то никакое управление инновациями невозможно без владения соответствующим инструментарием. Именно при переходе от экстенсивного роста к инновационному развитию начинает проявляться недостаточная подготовленность отечественного менеджмента к использованию всех современных методов проектного управления. Помощь в овладении этими методами – ключевая задача систем подготовки кадров, благо имеется богатый зарубежный опыт по этой теме. Впрочем, уже можно использовать и опыт отечественных специалистов, привлекая их к преподаванию соответствующих дисциплин.

Еще один прогноз, который следует и из проведенного опроса, и из анализа зарубежного опыта, касается необходимости повышения «степеней свободы» для менеджмента, отвечающего за корпоративные инновации. Важно сделать инновации неотъемлемой и привычной частью корпоративных процессов. Крайне необходимо сформировать всю внутреннюю нормативную базу, касающуюся места блока по управлению инновациями при составлении корпоративных программ, планов, бюджетов, описать порядок его взаимодействия с разными уровнями корпоративной иерархии и другими подразделениями. Однако невозможно эффективно заниматься инновациями в ситуации абсолютной регламентированности всех процессов. Очевидно, что, если топ-менеджмент корпораций не предпримет целенаправленных усилий по уменьшению формализации управленческих процессов в сфере инноваций, рассчитывать на появление там оригинальных нестандартных идей не приходится. Необходимо использовать опыт наиболее инновационных компаний мира, специально оставляющих сотрудникам, связанным с инновациями, определенный резерв времени и ресурсов для работы над идеями, кажушимися им перспективными.

Также можно предположить, что одним из важнейших процессов, который будет проходить в сфере корпоративных инноваций в ближайшие 10 лет, станет формирование слоя людей, пригодных для работы в ней. Как уже говорилось в отчете, далеко не все «чистые менеджеры» способны эффективно управлять инновациями. Для этого требуется умение работать в режиме высокой неопределенности и рисков. Нужно хорошо понимать не только имеющиеся производственные процессы и применяемые технологии, но одновременно уметь ориентироваться в тенденциях технологического развития, в том числе и в смежных областях науки и техники. Мало быть хорошо подготовленным техническим специалистом, надо понимать экономические процессы, идущие в компании, знать ситуацию на рынках и прогнозы их развития. Помимо высокой собственной работоспособности и креативности, необходимо уметь собрать команду разнопрофильных специалистов и управлять ими, а также выстраивать коммуникации внутри компании и вовне ее. Плюс к этому талант лидера, интуиция визионера и умение убеждать. Такого класса менеджеры отбираются индивидуально, выращиваются годами, отбраковываются проваленными проектами. Причем в условиях начальной стадии развития инновационных процессов в российских компаниях, когда таких людей надо не так уж много, сложно рассчитывать на возможность выбирать из большой массы потенциальных кандидатов.

Готовить таких менеджеров, также как и отбирать их, придется индивидуально. Безусловно, основы менеджмента инноваций надо преподавать и при подготовке по инженерно-техническим специальностям, и при подготовке менеджеров. Однако, основной упор при подготовке менеджеров инноваций следует делать на специальные программы двух типов. Первые – магистерские программы или MBA на базе университетов, ориентированные на сотрудников, направленных на учебу самими корпорациями, или на особым образом отобранных бакалавров с техническим или естественно-научным образованием. Задача этих программ – комплексная подготовка специалиста для работы в качестве корпоративного менеджера инноваций. Эти программы должны быть разработаны с участием представителей реального сектора уже участвующих в управлении инновациями. Второй тип программ – специализированные ДПО в рамках корпоративных программ переподготовки кадров. Они в еще большей степени должны учитывать потребности и специфику конкретной компании. Поэтому в числе задач, которые предстоит решать корпоративным менеджерам инноваций уже в ближайшее время, с неизбежностью возникает задача участия в разработке учебных программ в сфере своей профессиональной компетенции. Если они не подключатся к формированию таких программ, не сформулируют требования к их выпускникам, не предъявят спрос на них – уже через несколько лет они столкнутся с серьезным кадровым голодом и невозможностью выполнять сложные инновационные проекты.

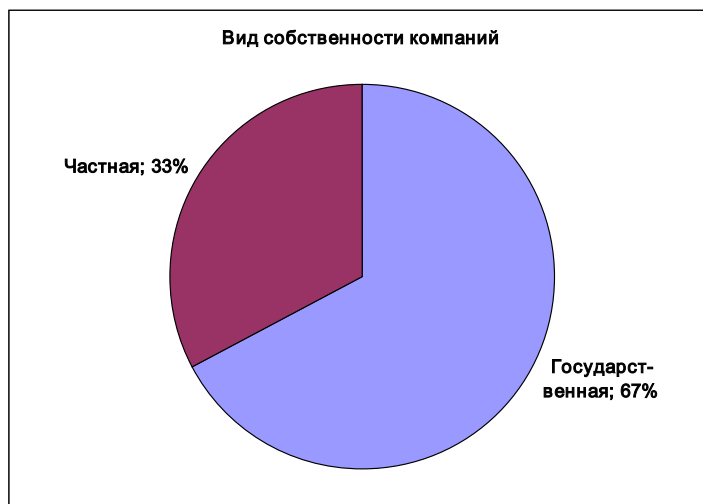
ПРИЛОЖЕНИЯ:

**Компании, опрошенные в ходе анкетирования**

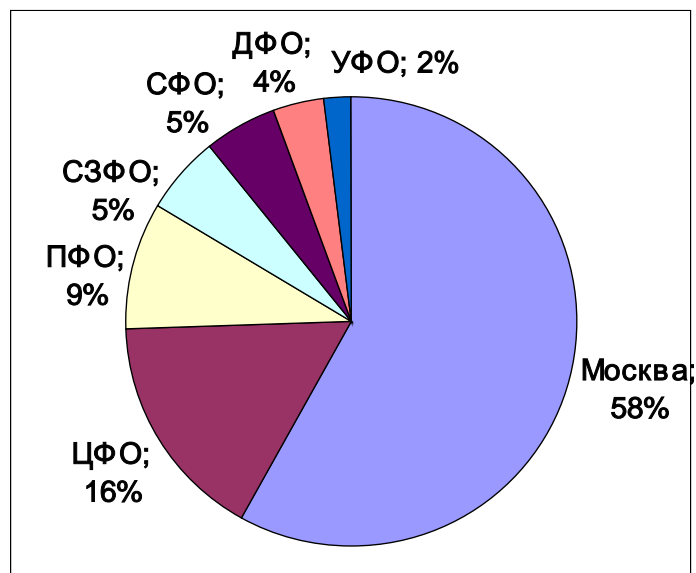
	<b>Государственные:</b>
1	ОАО «Российские железные дороги» (РЖД)
	ГК «Росатом», в т.ч.
2	ЗАО «Наука и инновации»
3	ОАО «Всероссийский НИИ по эксплуатации атомных электростанций» (ВНИИАЭС)
4	ОАО «Атомэнергопроект» (Москва)
5	ОАО «Атомэнергопроект» (Волгоград)
6	ОАО «Сибирский химический комбинат»
7	ОАО «НИКИМТ – Атомстрой»
8	ОАО «Петрозаводскмаш»
9	ОАО «АКМЭ-инжиниринг»
	ГК «Ростех», в т.ч.:
10	ОАО Объединённая промышленная корпорация «Оборонпром» (головной офис)
11	ОАО «Вертолёты России»
12	ОАО «Вольский механический завод»
13	ОАО «Научно-исследовательский институт синтетического волокна с экспериментальным заводом»
14	ОАО «Научно-исследовательский институт авиационного оборудования»
15	ОАО «Научно-производственное объединение "Прибор"»
16	ОАО «Конструкторское бюро приборостроения»
17	ОАО «Национальный центр лазерных систем и комплексов "Астрофизика"»
18	Акционерная компания «АЛРОСА»
19	ОАО «Зарубежнефть»
20	ОАО «Интер РАО»
21	ОАО «Научно-производственная корпорация "Уралвагонзавод" имени Ф.Э.Дзержинского»
22	ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»
23	ОАО «АвтоВАЗ»
24	ОАО «КАМАЗ»
25	ОАО «СГ-транс»
26	ФГУП «Космическая связь»
27	ФГУП «Российская телевизионная и радиовещательная сеть»
28	ОАО «Корпорация "Росхимзащита"»
29	ОАО «Концерн "Океанприбор"»
	ОАО «Русгидро», в т.ч.
30	ОАО «РАО Энергетические системы Востока»
31	ОАО «Иркутская электросетевая компания»
32	ОАО «Ярославская Генерирующая компания»
	<b>Частные:</b>
33	ОАО «Объединенные машиностроительные заводы»
34	КЭС-Холдинг
35	ОАО «Северсталь»
36	ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»
37	Группа Е4
38	ОАО «РУСЭЛПРОМ»
39	ОАО «Ангстрем»
40	ОАО «Уральский банк реконструкции и развития»
41	Группа IBS
42	Группа АйТи
43	ЗАО «Новомет-Пермь»
44	ЗАО «Связьинжиниринг»
45	Группа «Полипластик»

## Структура выборки

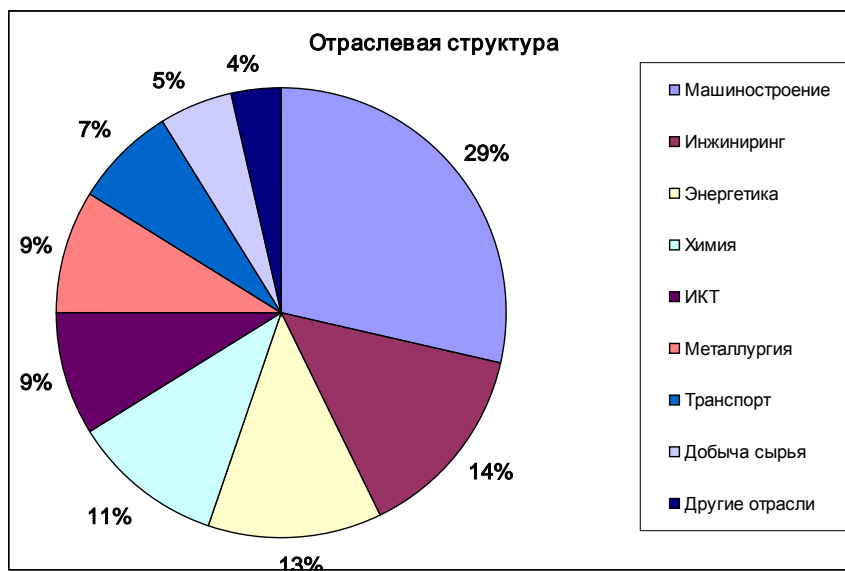
### 1. Тип собственности:



### 2. Регионы:



### 3. Отраслевая структура



В проведении исследования приняли участие сотрудники и студенты НИУ ВШЭ:

1. Розмирович Станислав Дмитриевич, директор Центра исследований сферы инноваций ИМИ НИУ ВШЭ – руководитель исследования;
2. Ляпина Светлана Юрьевна, профессор Кафедры менеджмента инноваций ИМИ НИУ ВШЭ, д.э.н.
3. Медовников Дан Станиславович, директор ИМИ НИУ ВШЭ;
4. Сараев Виталий Валерьевич, старший научный сотрудник ИМИ НИУ ВШЭ, к.э.н.
5. Степанов Александр Константинович, заведующий сектором ИМИ НИУ ВШЭ;
6. Савеленок Евгений Алексеевич, доцент Кафедры менеджмента инноваций ИМИ НИУ ВШЭ, к.э.н.
7. Соколов Александр Васильевич, заместитель директора ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, к.ф.-м.н.;
8. Карасев Олег Игоревич, заместитель директора центра ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, к.э.н.;
9. Чулок Александр Александрович, заведующий отделом ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, к.э.н.;
10. Соколова Анна Владимировна, старший научный сотрудник ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, к.п.н.;
11. Боков Михаил Борисович, старший научный сотрудник ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, к.ф.н.;
12. Ротмистров Алексей Николаевич, доцент Кафедры методов сбора и анализа социологической информации НИУ ВШЭ НИУ ВШЭ, к.с.н.;
13. Клейн Роман Юрьевич, студент 3 курса факультета права НИУ ВШЭ;
14. Симонова Кристина Сергеевна, студентка 3 курса факультета экономики НИУ ВШЭ.

Авторский коллектив выражает благодарность Костееву Владимиру Александровичу, исполнительному директору НП «Клуб директоров по науке и инновациям», за помощь в подготовке и проведении исследования.

Кроме того, особая благодарность сотрудникам компаний, принявшим участие в проведении углубленных интервью:

- Архипову Павлу Анатольевичу – руководителю ПИР, ученому секретарю НТС ОАО «Научно-производственная корпорация „Уралвагонзавод“ имени Ф.Э.Дзержинского» (УВЗ);

- Козлову Михаилу Вадимовичу – директору по инновациям и возобновляемым источникам энергии ОАО «Русгидро»;

- Кочкарову Азрету Ахматовичу – руководителю Управления инновационного развития ОАО «Концерн «РТИ Системы»;

- Кузюку Максиму Вадимовичу, генеральному директору ОАО «Авиационное оборудование»;

- Степченко Василию Александровичу – руководителю Департамента управления инновациями ОАО «Интер РАО», руководителю Управления программ, инноваций и энергоэффективности Фонда «Энергия без границ».