

# **Инновации: отбирать нужно людей, а не проекты**

**Когда вопросами внедрения новых технологий начинают заниматься чиновники, результат получается катастрофическим**



Какую нишу может занять наша страна в мировом разделении труда? Стоит ли бояться того, что иностранные инвесторы покупают российские стартапы? Какие задачи должны решать государственные институты развития, а какие не должны? Что важнее для будущего российских инноваций – техническая экспертиза или этика. В интервью Центру социального проектирования «Платформа» в рамках проекта «Технологическая волна в России» своим мнением по этим вопросам поделился ветеран российской технологической отрасли, вице-президент НИУ ВШЭ Игорь Агамирзян.

## **Технологии выращивания технологий**

В высокотехнологичном инновационном бизнесе основную стоимость составляют не физические, а нематериальные активы, интеллектуальная собственность. Это, по сути, отражение мозгов людей. Такой бизнес обладает высокой степенью текучести. Для него свойственно искать место, где он мог бы наиболее эффективно развиваться.

Есть абсолютно понятные механизмы запуска и поддержки такого

бизнеса внутри страны. Например, эксклавнось. Эксперимент Сколково был ориентирован именно на эту модель. К сожалению, проект пострадал, как мне представляется, из-за недостаточно жёсткой административной и политической воли к реализации. Но такие анклавь будущего, несомненно, у нас сейчас есть. В первую очередь, в частном технологическом бизнесе.

## **Гонка за материальным результатом**

Как человек, который почти 10 лет руководил одним из инновационных институтов, могу сказать, что они находятся между Сциллой и Харибдой.

Институты развития попадают в ловушку, одновременно пытаюсь правильно вести себя на двух полянах, выстраивать мостик между государственным управлением, заторможенным, обремененным диким количеством ограничений и регламентов, – и динамичным эффективным технологическим бизнесом. Это два типа даже не столько чисто управленческих практик, сколько мышления. Поэтому я совершенно согласен с Алексеем Леонидовичем Кудриным, который постоянно говорит о том, что самое назревшее дело в стране – повышение эффективности госуправления.

Существующая государственная система поддержки инноваций оказывается более эффективной там, где есть нечто материальное, то, чем можно отчитаться. Например, она неплохо работает в отношении классических индустриальных проектов, связанных со строительством производств и долгосрочными инвестициями. Кстати говоря, я весьма положительно оцениваю деятельность Роснано по запуску заводов, но при этом думаю, что Анатолий Борисович Чубайс понимает, что реальный прорыв может произойти не на заводе, а в технологии, которая будет придумана, чтобы от этого завода избавиться. Вроде волшебного 3D принтера, на котором можно напечатать что угодно. Даже в той же микроэлектронике можно вкладываться в производство, а можно – в разработку на логическом уровне, в то, что называется «фаблесс дизайн», инвестиции в который, кстати, Роснано тоже неплохо делает.

## **Сокращение доли на рынке как задача института развития**

Мнение о том, что институты развития должны максимально расширять свое присутствие на инновационном рынке, я не разделяю. Бывали случаи, когда государственные институты развития конкурировали между собой за интересные проекты, вознося оценку проекта на незаслуженную высоту. А бывало и так, что они конкурировали с частным бизнесом и в угоду краткосрочной экономической эффективности лишали рынок стратегического горизонта. Изначально задача формулировалась именно как развитие рынка частного предпринимательства в технологической области, но вместо этого в угоду финансовой эффективности и достижением КПЭ рынок монополизировался. Моя позиция заключается в том, что институт развития должен стремиться уменьшить свое присутствие на рынке, а не увеличить его. Если рынок всё больше нуждается в институтах развития, значит, он не растёт, а мы его убиваем.

## **Необходимость диверсификации подходов к развитию**

Вообще-то основным институтом развития для экономики Российской Федерации должно являться правительство Российской Федерации. У правительства для этого есть инструмент в лице Министерства экономического развития. Однако развитие требует разнообразного инструментария. Мы же традиционно любим стричь всё под одну гребёнку. Написали один регламент – и все действуем по этому регламенту. На самом деле, необходима максимальная диверсификация, потому что развитие и прогресс идёт только в сильно диверсифицированной среде. Причём диверсифицироваться надо как по объектам и субъектам рынка, так и по инструментам работы с ними. Соответственно, смешно было бы пытаться объединить Фонд Бортника, который занимается очень полезной актуальной деятельностью по раздаче грантов, с деятельностью Внешэкономбанка, который ориентирован на большие

глобальные долгосрочные инвестиционные проекты.

## **Сравнительная важность этики и технических знаний**

Основная задача инновационного института на старте заключается не в том, чтобы выбрать потенциально наиболее успешный проект. Потому что, если остаётся слово «потенциально», он всё равно может не взлететь. Самое главное – отобрать приличных людей.

В этом отношении у нас фильтр часто ставится не по тому критерию. Мы оцениваем проекты по научно-технической экспертизе. А нужно учитывать этический фактор. К сожалению, заметная доля тех, кто подаётся на программы господдержки, в общем, к этике и морали отношение имеют весьма опосредованное. Для них это просто бизнес, на котором они очень хорошо живут: делают красивые презентации, ходят по институтам развития, добывают деньги.

Я неоднократно сталкивался с тем, что, когда возникает новая инициатива, находится много людей, которые готовы тут же перекраситься и заявить, что они именно этой инициативой всю жизнь занимались. Когда придумывали новые инструменты, допустим «технологические платформы» или «инновационные кластеры», прибежали люди, которых я знаю последние 30 лет со словами: «Мы теперь – инновационный кластер». Вчера они были технологической платформой. А завтра они будут компанией Национальной технологической инициативы, а послезавтра у них будет дорожная карта по цифровой экономике. Реально же это всё тот же проект 1980-х годов.

Каждому, кто участвует в отборе проектов со стороны институтов развития стоит учитывать одно обстоятельство – сильный предприниматель не склонен пользоваться услугой государственной поддержки. Он сделает всё сам, пользуясь поддержкой партнёров, коллег, инвесторов, кого угодно. Яндекс, Mail.ru, Parallels, Abbyy поддержкой государственных институтов развития не пользовались.

## **Надзор за контролирующими**

В своё время мы много занимались темой, связанной с критериями оценки инновационных институтов. И добились того, чтобы во всех основополагающих документах, начиная от законов, всё вполне разумно прописано. Проверяющие органы должны оценивать любые институты развития, инвестиционные планы и так далее по успешности портфеля, а не по успешности одного конкретного проекта.

Однако у нас зачастую проблема не с законами, а с правоприменением. Это вопрос политической воли и регулирования контрольно-надзорной деятельности. Как заставить надзорные органы действовать не во вред развитию? Должен быть жёсткий контроль правоприменения и соблюдения норм ими самими. Сейчас многие вещи трактуются в расширительном порядке по сравнению с тем, как это подразумевалось регулятором, как это прописано в законодательстве. Надзора за тем, чтобы госконтроль осуществлялся качественно, толком нет и ответственность у проверяющих нулевая. И возникают реальные ситуации, когда в результате расширенной трактовки нормативных документов происходит крах бизнеса.

## **Вопрос об утечке стартапов**

В последнее время стали много говорить не об утечке мозгов, а об утечке российских инновационных проектов, которые покупают западные инвесторы. Но вообще-то, если российский стартап вырос, окреп и продан иностранному инвестору, то это успех предпринимателя и инвестора. Его продали за деньги не меньшие, чем те, которые были проинвестированы, с финансовой точки зрения это достижение. Но нужно ли было его отдавать западным инвесторам? Если мы живем в свободном рынке, то этот вопрос не стоит. Если же мы строим новый железный занавес, тогда возникает совершенно другая философия рыночных отношений.

Если их купил кто-то из зарубежных стратегических инвесторов и не купил никто из российских, так это беда, что в России нет

серьезных игроков этого рынка или они покупают не то, что надо.

Вот на днях была информация о том, что финны купили питерский «Транзас Марин», одного из мировых лидеров в области оборудования, программ и решений для морской навигации. И прошла волна возмущения: «Почему его не купил, например, Ростех?». Однако для меня здесь большой вопрос, есть ли здесь повод возмущаться. Продали именно ту часть компании, которая занималась глобальным проектом на глобальном рынке. С точки зрения бизнес-подхода, у компании теперь есть шанс на продолжение развития. Если бы Ростех купил, то шансов бы больше не было.

## **«Мягкие» проекты начинают и выигрывают**

Современная экономика – это небольшие начальные вложения и высокие возвратные инвестиции. Всё самое интересное сейчас происходит на пересечении IT и физического мира. Помню, мы лет 5 назад спорили на эту тему с Чубайсом – Анатолий Борисович делал ставку на новые материалы. В последние годы у него, по моему, это противопоставление существенно изменилось. Более того, Роснано вполне успешно инвестировала в хорошие «мягкие» проекты, типа «Байкала» или SoftMachines.

Сегодня вся современная экономика – это, прежде всего «мягкие» области, где ценность создаёт труд ума, а не рук. И в этом заключается шанс для России. В России могли придумать и сделать совершенно замечательный уникальный образец, но никогда не умели наладить массовое производство качественного продукта. Эта особенность российской технологической структуры – не достижение постсоветского периода, она тянется с имперских времён. Многие получившие развитие на мировом рынке технологии вышли именно из России, но при этом советские холодильники в 1980-е годы нужно было размораживать, хотя нормальные технологии существовали с 1930-х. И «Жигули» не зря называли «ведром с болтами».

Если пытаться участвовать в международной гонке, а именно такое решение было осознанно принято 27 лет назад, то ориентироваться надо на свои сильные стороны, а не на наиболее слабые. Сильной стороной российской индустрии всегда была креативность. Сделать из валяющегося под ногами хлама что-то красивое, работоспособное и зачастую не хуже, а, может быть, и лучше, чем серийный аналог – это мы запросто. Но воспроизвести шедевр в серии не можем.

Поэтому необходимо концентрироваться на тех областях, которые дают максимальную маржинальность. Максимальная маржинальность сегодня в самом начале и в самом конце жизненного цикла продукта. В самом начале – это конструкторский цикл. Дальше она падает по мере опытного производства, уходит в ноль на массовом серийном производстве, а дальше снова растёт на продажах, на дистрибуции, особенно при продажах изделий с высокой добавленной стоимостью.

## **Мир как завод**

Сегодня любой технологический бизнес абсолютно глобален, а «национализация» диктуется исключительно политической конъюнктурой. О конкуренции разных стран между собой в технологическом поле хорошо сказал Виталий Найшуль, сравнив весь мир с одним большим индустриальным производством. Есть сталеплавильный цех, есть сборочный цех, заводоуправление, конструкторское бюро, еще какие-то ещё структуры. И каждая страна играет свою роль. Конструкторское бюро и сталелитейный цех на заводе конкурируют между собой? Правильно, нет. А кому достаётся максимальная прибыль? Очевидно, что заводоуправлению и конструкторскому бюро.

Надо понимать, что заводоуправление сейчас не на территории Российской Федерации. Мы не можем стать сталелитейным цехом, машиностроительным, сборочным и уж, тем более, заводоуправлением. Однако у нас есть, на мой взгляд, очень хороший шанс стать одним из немногих в мире конструкторских бюро со своим специальным профилем.

## Удержание фронта

Понимаете, у нас не с инновациями всё более-менее хорошо. У нас всё более-менее с наукой, с инженерией. Но инноваций не бывает без предпринимателей. Приукрашивать действительность не будем, но у нас есть некоторое количество таких островков компетенции в безбрежном мировом море технологий. Пусть нас мало, но мы удерживаем фронт. Там, действительно, всё может быть хорошо, и это можно было бы коммерциализировать и зарабатывать на этом. Но как придать этому фронту глубину?

Первоочередная задача государства на пути превращения страны в такое конструкторское бюро на фронте разработок – создание условий и обеспечение инфраструктуры. Необходимо повышенное внимание к развитию предпринимательской инициативы через образование.

Не люблю и не считаю правильным пытаться в ручном режиме «разруливать» и выбирать, какие проекты достойны, а какие нет. Полбеда если это делает инвестиционный фонд, который профессионально этим занимается. Когда этим начинают заниматься чиновники – результат катастрофический. Поэтому, образование, здравоохранение, повышение качества человеческого капитала – это самое главное, что может дать государство для развития инновационной сферы страны.

Источник: [Новые Известия](#)