

Про коммерциализацию проектов

Валерий Гумаров

Нанотехнологическое Общество России

Виктор Вексельберг: «Все понимают, проект может оказаться успешным и достигнуть заявленных целей только в том случае, если он будет реализовываться с учетом, в первую очередь, интересов рынка. Он должен работать в рынок, должен продвигать идеи, новые предложения только в рынок. То есть он не должен замкнуться на какие-то некоммерциализуемые академические исследования или производство технологий, не востребованных потребителями».

Комментарий:

Для плодотворной деятельности на ниве материализации идей работать с ними должен «доводчик». «Доводчик» идей до ума в прямом и переносном смысле, поскольку многие проекты поначалу никто, кроме авторов, как коммерческий проект не воспринимает. Чтобы они стали понятны инвестору, с ними надо работать и работать. Работать грамотно, тщательно, деликатно. Зачастую идея находит свое основное применение совсем не там, где планировал автор, и одной из задач «доводчика» должно быть определение возможности ее использования в той или иной сфере человеческой деятельности. Некоторые разработки дополняют друг друга, порождая новый проект, совершенно не похожий на своих «родителей». Бывает, вроде бы неказистая на первый взгляд задумка дает ключ к решению застарелой проблемы, над которой бились несколько поколений ученых мужей. Случается, что блестящая, громко заявившая о себе идея оказывается либо «мыльным пузырем», либо «пересказом» уже хорошо известного принципа, давно и повсеместно используемого.

Во всей этой пестрой картине должен разбираться «доводчик», но основной его задачей должна быть именно «доводка» поступающих идей до удобоваримого вида с тем, чтобы в дальнейшем представлять их на суд экспертов, специализирующихся в своих узких областях знаний. Важным качеством «доводчика» явится способность самому генерировать идеи, поскольку сама специфика его работы будет давать обширный материал для зарождения новых замыслов. Таким образом, задачи «доводчика»: находить поставщиков идей, деликатно работать с ними, тщательно анализировать их разработки, грамотно доводить идеи до ума, генерировать, ко всему прочему, свои собственные, все это хозяйство передавать на заключение экспертам, вновь возвращаться к «зарубленным» экспертами идеям, искать совместно с авторами разрешения означенных экспертами противоречий, снова представлять идею на рассмотрение экспертов. И так до тех пор, пока она либо не станет товаром, либо не ляжет в архив. Это задачи при «селекционной» работе, когда рассматриваются предложения, поступающие от изобретателей. Будет работа и иного плана, когда потребуется найти изобретательское решение конкретной задачи конкретного заказчика. В этом случае «доводчик»... Впрочем, подобный термин здесь уже не совсем точен. И вообще, «доводчик» на своей стадии работы с изобретателями, подобно программисту создает алгоритмы материализации изобретений и разрабатывает программы реализации этих алгоритмов, поэтому правильнее было бы называть его – призер (программист изобретений). При решении конкретной задачи призер, образно говоря, будет держать в голове общую картину искомого решения, вставлять в эту картину куски из имеющегося в наличии материала, поставляемого изобретателями, дорисовывая своей рукой недостающие детали. Рабочим инструментом призера будет компьютер с программами для расчетов научного и инженерного характера и специализированными программами, предназначенными для изобретательской деятельности. Но работать призер должен не в качестве гениального одиночки, а в составе

структуры, заточенной под работу с инновациями, которую можно создать в формате Инжиниринговой Службы.

Динамика развития современных производственных отношений в России с особой остротой ставит перед компаниями ряд задач, без решения которых их успешная работа на российском, а тем более зарубежном, рынке становится проблематичной. Одной из таких задач, наряду с вопросами финансирования и правовой защиты, является повышение эффективности работы как всей компании в целом, так и ее отдельных структурных элементов. Решением этой задачи в той или иной степени занимаются все службы конкретной компании, но на практике это зачастую выливается в топтание на одном месте: даже при проработке незначительной текущей проблемы предлагаемые каким-то подразделением решения оборачиваются новыми проблемами для других подразделений, те в свою очередь предлагают собственные решения, которые ставят новые проблемы перед следующим рядом подразделений. В результате проблема либо так и остается нерешенной, либо ее решение берет на себя руководство с подачи какой-то одной службы без фактического учета мнения других служб. Если же дело доходит до глобальной задачи типа модернизации производства, перехода на выпуск новой продукции, выхода на новые рынки, то тут уже каждая служба убедительно и обстоятельно объясняет руководству, как и почему этого сделать нельзя. Такое положение складывается не потому, что участие в поиске решений принимают неквалифицированные специалисты, а потому, что в распоряжении этих специалистов нет эффективных инструментов разрешения технических и управленческих проблем.

На сегодняшний день, благодаря совершенствованию компьютерной техники и соответствующего программного обеспечения, такие инструменты созданы, но их квалифицированное использование возможно лишь специализированной службой, которая помогала бы работникам других служб в поиске выходов из сложных ситуаций, а кроме того, и сама предлагала бы варианты решений различных проблем. Такой структурой должна стать Инжиниринговая Служба (ИС). Как и почему чего-то сделать нельзя знают все. Инжиниринговая Служба должна давать ответ на вопрос: как и почему что-то сделать можно. Характер деятельности ИС будет зависеть от конкретных проблем конкретной компании. В общем же виде эта служба должна развернуть работы по следующим направлениям. Отслеживание новых технологий, методик и идей, появляющихся как у нас, так и за рубежом, с целью применения их в конкретной компании. Новые технологии способствуют совершенствованию производства, улучшению условий труда, снижению затрат. Они влияют не только на основное производство, но и на вспомогательное: строительство, ремонтные работы, транспорт и т. п. Новые методики и идеи повышают эффективность маркетинга, бухгалтерского дела, ускоряют конструкторские разработки и внедрение технических новшеств. Генерирование ИС новых оригинальных идей. Опираясь как на собственный интеллектуальный потенциал, так и на техническое обеспечение, ориентированное на решение инженерных и управленческих проблем, ИС должна прорабатывать и представлять на суд руководства и компетентных служб компании предложения по совершенствованию производственного процесса, повышению эффективности работы отдельных служб, техническому совершенствованию компании.

Анализ и доработка толковых предложений других служб по оптимизации и совершенствованию производственных процессов. Не претендуя на чужой приоритет, ИС должна «доводить до ума» эти предложения с тем, чтобы облегчить их внедрение. Зачастую придумать что-то проще, чем затем убедить других в необходимости внедрения придуманного. Вот ИС и должна искать веские аргументы в пользу дельных предложений других служб с тем, чтобы материализовать эти предложения на практике. Патентование новых идей и разработок, родившихся как в недрах самой ИС, так и исходящих от других служб. Иногда приоритет, а вместе с ним и выгода от реализации той или иной идеи достается не самому автору, а ушлому последователю, быстро уловившему суть идеи и

запатентовавшему ее от собственного имени. С тем, чтобы автор не терял приоритета, а компания не вставала перед необходимостью покупать лицензию на использование новшества, родившегося по сути в ее стенах, ИС должна вести работу с авторами по линии патентования идеи на средства и с помощью компании при условии безвозмездной передачи компании лицензии на ее использование. Участие в реализации технических и экономических проектов в компании. Как правило, при внедрении чего-то нового перед исполнителями встают проблемы, ускользнувшие от внимания разработчиков. Инжиниринговая служба должна тесно взаимодействовать с исполнителями с целью устранения подобных неурядиц. Техническое оснащение и интеллектуальный потенциал ИС должны способствовать ускоренной «расшивке узких мест» и безболезненному внедрению новшеств. Работа со сторонними организациями, связанная с оптимизацией собственного производственного процесса. Этот аспект деятельности ИС вызван необходимостью согласовывать технологические процессы самой компании и ее поставщиков или потребителей. Следует отметить, что работой с другими службами, сторонними организациями и отдельными лицами ИС должна заниматься не из альтруистических соображений, а с целью повышения эффективности своей собственной деятельности, поскольку успешный поиск решения той или иной проблемы затруднителен без грамотно сформулированного задания. Корректная постановка задачи – половина ее решения, а это невозможно без взаимодействия ИС с теми, кто ищет решение какой-то сложной проблемы.

Вторая половина решения – сотрудники Инжиниринговой Службы, их умение решать самые разнообразные задачи. Вообще-то, решать простые задачи простыми способами могут практически все люди за исключением умственно отсталых или, попросту говоря, дураков. Одаренные люди с авантюристическими наклонностями предпочитают сначала усложнить простую задачу с тем, чтобы потом с блеском ее решить. Талантливые люди способны найти решение сложной задачи, но оно, зачастую, бывает понятно лишь немногим. И только гениальным людям под силу найти решение сложной задачи при помощи простых методов. Таким образом по способностям разрешения задач людей можно разделить на следующие категории: простые смертные – простые задачи решают простыми методами; одаренные авантюристы – простые задачи решают сложными методами; таланты – сложные задачи решают сложными методами; гении – сложные задачи решают простыми методами; дураки – вообще ничего не решают. Инжиниринговая служба должна быть, по возможности, укомплектована людьми третьей категории, считающими себя людьми четвертой категории, способными доводить любые решения до уровня понимания людей первой категории, несмотря на противодействие людей пятой категории и активность людей второй категории. Что касается непосредственно проектов, то с ними надо работать комплексно, поскольку инвесторам предпочтительнее вкладываться не в один проект, а слить несколько коллективов, работающих по схожей тематике, в единую группу и финансировать не разрозненные проекты, а общий проект, включающий в себе наработки нескольких рабочих групп. Средства интернета позволяют производить такое слияние не фактически, собирая всех участников в одном месте, а виртуально, создавая для них единую рабочую интернет-площадку в формате закрытого рабочего сайта. Координацией работы отдельных коллективов в этом случае должна заниматься специальная группа, в ведении которой будет определение общей стратегии достижения поставленной цели и оперативное руководство рабочими группами, по большей части в плане финансов. Не исключена ситуация, когда появится смысл объединить в один мощный кулак несколько проектов разной тематики, чтобы убить проблему, лежащую за рамками каждого отдельного проекта, но разрешимую при совместной реализации этих проектов. Здесь также потребуются слияние проектов для ускорения решения проблемы. Инвестирование не в одиночные, а слитые воедино проекты предпочтительно для инвесторов еще и по той простой причине, что в этом случае, когда один проект из обоймы выстрелит, и начнется возврат вложенных средств,

то эффективность этого процесса можно существенно ускорить, наковыряв изюм из остальных проектов, чтобы в том же тесте запечь: сделать удачный проект головным и использовать в нем рациональные зерна из других проектов.

И еще одну сторону работы с проектами инвесторам в голове держать надо, когда авторы проектов радужные перспективы рисуют, в качестве аргументов зарубежный опыт привлекая. Не факт, что то, что у тех же американцев на ура идет, у нас коммерчески успешным проектом обернется. Можно и в ситуации оказаться «Что американцу бизнес, то русскому разорение», когда проект все ресурсы сожрет, склады товаром забиты будут, а наш потребитель и не шелохнется при виде чужого чудо-товара. Про разницу отечественного и всех прочих рынков забывать не стоит, и существенную поправку делать на приживаемость чужих проектов на нашей земле. Впрочем, различие рынков и обратную сторону имеет: более предсказуемый рынок развитых стран подвигает к тому, чтобы у нас инвестировать в проекты, целиком и полностью ориентированные на западный или восточный рынок. Часто бывает, что наши же разработки возвращаются к нам в образе иноземных товаров, и только после знакомства с ними наши производители шевелиться начинают. По этому недоразумению не убиваться надо, а дальше в этом направлении идти, чтобы деньги там сделать: создать в России такие условия для работы над проектами, чтобы не мы к ним, а они к нам двинулись. Не экспорт, а импорт мозгов организовать, как в петровские времена было. Инвестировать не в технологии, как таковые, а в оборудование для создания технологий. Штучный товар мы делать научились. С серийным вот незадача получается, ну да и Бог с ним. Кесарю кесарево, слесарю слесарево. Деньги можно не на самом потреблении делать, а на техническом обслуживании процесса потребления. Но только не на сырьевом, что у нас сейчас культивируется.