



RUSMECO
знания, идеи, люди
www.rusmeco.ru



**СООБЩЕСТВА
ПРАКТИКИ
ДЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ
КОМПАНИЙ**

RUSMECO

2007

В книге рассматриваются вопросы создания сообществ практики как основного инструмента управления знаниями. Основной целью данной работы, выполненной в рамках проекта РУСМЕКО по программе INCO Европейской Комиссии, является повышение конкурентоспособности российских инновационных компаний с помощью создания сообществ практики. Сообщества практики являются генераторами интеллектуального и социального капитала, инкубаторами гибких систем сотрудничества специалистов и кооперации предприятий малого и среднего бизнеса.

На примере реализации проекта РУСМЕКО проводится сравнительный анализ особенностей отечественного и зарубежного менеджмента. Даются практические рекомендации по организации жизнеспособного сотрудничества малых и средних предприятий, которые в отдельных областях могут быть конкурентами.

Основное внимание в книге уделяется проблемам инновационного бизнеса и международного сотрудничества. В книге рассматриваются теоретические и практические вопросы организации взаимодействия фирм с использованием современных компьютерных технологий.

Авторы:

В. Аблязов, И. Алексеева, Л. Билан, Л. Волфарт, А. Вольмер, П. Вольф, Н. Дмитриевская, Т. Емианова, Л. Ефимова, Ю. Плотинский, Й. Ридель, Р. Слагтер, В. Тисенко, В. Черняк, О. Шулаева

*Дополнительную информацию о международном проекте РУСМЕКО
Вы найдете на сайте: www.rustmeco.net*

Переводчик: *И. Алексеева*.

Под редакцией: *Ю. Плотинского*

Оформление: *М. Алимиев*

© RUSMECO, 2007

ВВЕДЕНИЕ

Стремительное развитие процессов глобализации неизбежно приводит к обострению конкуренции в социально-экономической сфере. Экономика становится инновационной, поэтому все более востребованы новые знания, новые технологии обучения и обмена знаниями. Парадоксальным образом, обострение конкуренции ведет к появлению новых разнообразных форм сотрудничества между людьми и организациями. Активно развиваются новые организационные формы — сети, сообщества, альянсы, виртуальные фирмы и другие виды координации деятельности агентов, занимающие промежуточное положение между рынком и предприятиями.

Новые организационные формы сотрудничества базируются на современных компьютерных технологиях, интернете и современных средствах связи (ИКТ). Однако, успешное функционирование новых организационных форм сотрудничества требует не только умелого использования ИКТ, еще важнее правильное решение широкого спектра социальных, экономических, правовых и психологических проблем, возникающих в процессе совместной деятельности.

Кардинальная переоценка роли знаний в современной инновационной экономике требует новых подходов к процессам обучения, обмена знаниями, созданию новых знаний. Происходят заметные сдвиги в философии бизнеса и культуре менеджмента. Появляются новые предпринимательские стратегии и механизмы координации. Заметно меняется мотивация сотрудников.

В современной экономике знаний малые и средние предприятия (МСП) играют все более важную социально-экономическую роль, становясь одной из основных движущих сил мировой экономики. Сектор МСП составляет значительную часть всех европейских предприятий, на него приходится две трети от общей занятости в частном секторе. Кроме того, каждое

второе из вновь созданных рабочих мест открывается в секторе МСП.

Данная книга посвящена результатам разработки проекта РУСМЕКО, основной целью которого является повышение конкурентоспособности российских инновационных предприятий на основе развития сотрудничества и обмена знаниями. Дело в том, что российские инновационные малые и средние предприятия обладают значительным интеллектуальным потенциалом, но пока еще не могут успешно трансформировать инновационные идеи в коммерческие продукты. Инновационные компании ждут заказов от крупного бизнеса, надеются на поддержку государственных структур. Помощь со стороны государства в последние годы растет, но в целом уровень поддержки инновационного бизнеса существенно ниже, чем на западе. Банковский капитал, венчурные компании также неохотно работают в инновационной сфере.

В этих условиях естественным путем развития малых инновационных предприятий являются: объединение ресурсов, кооперация, взаимопомощь, обмен опытом и знаниями. Современные инновационные зарубежные фирмы, опираясь на теоретические разработки в области менеджмента знаний, активно используют широкий спектр организационных форм сотрудничества и кооперации. Однако, в России передовой опыт сотрудничества и обмена знаниями практически не известен, многие идеи и концепции очень медленно осваиваются отечественными менеджерами.

В данной ситуации потребовался глубокий анализ различных сторон российских социально-экономических реалий, что потребовало создания международного коллектива ученых, специализирующихся в различных областях науки и практики управления.

В разработке проекта РУСМЕКО¹ принимали участие 30 специалистов из 12 европейских и российских организаций.

Координатор проекта Университет Штутгарта, Германия.

¹ Проект Русмеко разрабатывался два года с 15.05.2005 по 14.05.2007 в рамках программы INCO Европейского Союза. (проект RUSMECO No 516752).

Участники проекта:

- Стичинг Телематика Институт (Нидерланды) — научный координатор;
- ВицеВерса Консалтинг (Россия) — координатор по техническим вопросам, региональный координатор в Екатеринбурге;
- Институт инноватики Санкт-Петербургского государственного политехнического университета — региональный координатор в Санкт-Петербурге;
- Ресурсный центр малого предпринимательства (Москва) — региональный координатор в Москве;
- Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ) — координатор программ обучения;
- Московский государственный университет им. М.В.Ломоносова, социологический факультет (Москва);
- Университет Ноттингема, Центр современного предпринимательства (Великобритания);
- Швейцарский федеральный институт технологии в Цюрихе, Институт психологии (Швейцария)
- ТУВ Энерджи Консалт (Германия);
- Европейский дом развития деловых, общественно-политических, социальных и культурных связей (Москва)
- Европейский бизнес консалтинг (Москва).

Для достижения основной цели разработки проекта РУСМЕКО — повышение конкурентоспособности российских инновационных предприятий — было предложено создать сообщество практики с участием инновационных предприятий Москвы, Санкт-Петербурга и Екатеринбурга. Сообщество практики (Community of Practice, сокращенно — CoP) — один из основных инструментов управления знаниями. Под сообществом практики понимается неформальная группа, связанная общей практикой и общими целями². В зарубежной литературе можно найти много описаний успешных сообществ практики, действующих внутри крупных корпораций. Особенно часто применяется

² см. Wenger, E., and W. Snyder. 2000. “Communities of Practice: The Organizational Frontier.” *Harvard Business Review*. 78(1): 139–145.

новая организация форма для повышения инновационной активности в крупных инженерных корпорациях.

В первой главе данной книги рассматриваются проблемы создание сообществ практики для малых и средних предприятий, среди которых возможна конкуренция. Отметим, что организация сообщества для специалистов, работающих в разных организациях, является весьма сложной задачей. Ведь интересы этих организаций могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Возникают проблемы утечки информации и переманивания специалистов. Для этих условий предложена новая организационная форма (сообщество практики для фирм) — позволяющая осуществить поэтапную интеграцию процессов межфирменной кооперации и сотрудничества специалистов.

Вторая глава посвящена проблемам адаптации европейской теории и практики менеджмента к российским условиям. Анализируются подходы к достижению единства в понимании одних и тех же явлений. Рассматривается роль культурных, социальных, профессиональных и языковых различий в процессе передачи знаний.

Третья глава книги посвящена сравнительному анализу роли малых и средних предприятий в Западной Европе и России. Указывается, что российский малый бизнес отстает от своего европейского аналога как в части решения проблем занятости, так и в насыщении рынков товарами и услугами. Доля занятых в секторе малого бизнеса Европы по сравнению с Россией выше в 2,5 раза, а доля выручки от реализации — в 1,9 раза.

В этой главе рассматриваются также культурные аспекты, обуславливающие различия в сфере сотрудничества и обмена знаниями. Показано, что построение такого сотрудничества будет способствовать выработке новых моделей коммерциализации технологий.

В главах 4 и 5 приведены результаты социологических исследований российских инновационных предприятий. В главе 4 проанализировано более 50 интервью посвященных следующим аспектам организации бизнеса:

- **Инновациям**, включая вопросы маркетинга инновационных продуктов, охраны прав интеллектуальной собственности и коммерциализации технологий;

- **Взаимоотношениям предприятия с внешними организациями:** в частности, взаимодействию инновационной компании с поставщиками и клиентами;

- **Внутренним процессам:** управлению качеством продукции и внутренним коммуникациям.

Пятая глава посвящена результатам социологического опроса 80 малых и средних инновационных предприятий, проведенного во второй половине 2005г. в трех регионах (Москва, Петербург, Екатеринбург). Главной целью опроса был анализ проблем межфирменной кооперации и сотрудничества для инновационных МСП.

Оказалось, что предприниматели часто не могут найти перспективных вариантов кооперативных взаимодействий и не понимают механизмов, поддерживающих эффективное сотрудничество. Большинство предпринимателей не хотят делиться с коллегами новыми знаниями и передовым опытом. Можно утверждать, что в российской бизнес-среде культура сотрудничества развита явно недостаточно. Именно поэтому сегодня актуальны проекты подобные РУСМЕКО. Сообщества практики могут рассматриваться как инкубаторы развития культуры сотрудничества. Сообщества являются генераторами доверия в среде инновационных компаний и значительно облегчают поиск надежных и компетентных партнеров для создания инноваций.

Третья часть книги (главы 6-11) посвящена проблемам создания сообщества РУСМЕКО. В процессе разработки были решены следующие основные задачи:

- 1) Определены целевые группы сообщества;
- 2) Разработана организационная структура сообщества и определены основные роли и основные виды деятельности участников;
- 3) Создана Интернет-платформа РУСМЕКО для обеспечения необходимой технической поддержки основных функций сообщества;
- 4) Создан портал сообщества;
- 5) Разработан контент — базы статей, учебных курсов и необходимых справочных материалов;
- 6) проведено обучение фасилитаторов (координаторов) сообщества;
- 7) Обеспечен процесс создания сообщества.

В четвертой заключительной части книги (главы 12-14) проанализирован практический опыт реализации проекта. В тринадцатой главе дается описание процессов развития сообществ Русмеко. Показано, что с каждым разом, от встречи к встрече с декабря 2006г. по май 2007г., интерес к идее развития делового сотрудничества и творческого обмена опытом повышался, как повышался и интеллектуальный и организаторский вклад участников сообществ. С 1-го сентября 2006г. по 30-е апреля 2007г. портал посетили 7107 человек.

Особое внимание в этой главе уделено дальнейшим перспективам развития сообществ. В частности на встрече в мае 2007 г. в Зеленограде обсуждались перспективные планы деятельности не одного, а двух дочерних сообществ: одно сообщество с участием дизайн центров, а другое — с участием компаний, работающих в области нано-технологий.

В заключительной 14-ой главе предложен план действий на перспективу (дорожная карта). План дальнейших действий охватывает краткосрочную перспективу (2007-2008), а также среднесрочную (2009-2010) и долгосрочную перспективу (2011-2015) использования возможностей, созданных проектом РУСМЕКО для российских инновационных компаний, с учетом общих тенденций развития инновационного малого бизнеса в России. Предложенный план согласуется с современной европейской концепцией развития инновационного бизнеса, которая носит название модели *открытой инновации*.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И КООПЕРАЦИИ

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ КООПЕРАЦИИ И СОТРУДНИЧЕСТВА

Юрий Плотинский

Развитие глобализации неизбежно приводит к обострению конкуренции в социально-экономической сфере. Экономика, основанная на знаниях, требует создания новых технологий обучения и обмена знаниями, что в свою очередь ведет к появлению новых разнообразных форм сотрудничества между людьми и организациями. Активно развиваются новые организационные формы — сети, виртуальные сообщества, альянсы, виртуальные фирмы и другие виды координации деятельности агентов, занимающие промежуточное положение между рынком и предприятиями.

Успешное функционирование новых организационных форм сотрудничества требует умелого использования современных информационных технологий, но еще важнее правильное решение широкого спектра социальных, экономических, правовых и психологических проблем, возникающих в процессе совместной деятельности. Происходят заметные перемены в философии бизнеса и культуре менеджмента.

В данной работе рассматриваются два взаимосвязанных феномена — межфирменной кооперации и сотрудничества между специалистами, работающими в одной или нескольких фирмах. Исследуемые механизмы сотрудничества и кооперации

имеют как общие черты, так и особенности, зависящие от величины предприятий, отраслевой специфики, региональных и культурных характеристик.

Актуальность проблематики сотрудничества вызывает большой интерес у теоретиков и практиков. Специалисты по экономике, менеджменту, социологии и психологии опубликовали в последние годы много работ, посвященных исследованиям классической социальной дилеммы: сотрудничество-конкуренция. К сожалению, ученые, специализирующиеся в разных областях знаний, часто пользуются различной терминологией. Еще более запутывает картину наличие различных парадигм и конкурирующих подходов к изучению быстро меняющейся реальности. Теория нередко не успевает за потребностями практики, вынуждая управленцев вводить новые понятия, не всегда увязанные с современными теоретическими концепциями.

1.1 Основные организационные формы сотрудничества

Изображенный на следующем рисунке «букет» сотрудничества наглядно демонстрирует богатство существующих терминов и ограниченность теоретических концепций.



Рис. 1.1. Формы межфирменной кооперации (рисунок заимствован из работы – (Н.В.Мирошниченко, 2005).

Для того чтобы разобраться в основных тенденциях и движущих силах протекающих сегодня процессов, рассмотрим

базовые организационные формы и основные концепции кооперации и сотрудничества.

Стратегические альянсы

Стратегические альянсы (СА) — это соглашения об относительно продолжительной кооперации двух или более партнеров для достижения коммерческих целей, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния (Карпухина 2004, стр. 51).

Количество стратегических альянсов между крупными фирмами быстро растет. За последние несколько лет создано более 20 000 СА. В среднем, каждая из 500 крупнейших корпораций участвует в 60 крупных стратегических альянсах.

Вступление в альянсы позволяет компаниям агрегировать различные ресурсы, эффективно использовать разделение труда, получать доступ к новым знаниям и технологиям.

Особенно эффективны инновационные альянсы в высокотехнологических и быстроразвивающихся отраслях, позволяя участникам резко сократить время проведения НИОКР, распределить риски, связанные возможными неудачами и непредвиденными изменениями. В высокотехнологических отраслях изменения становятся постоянными. Стремительные темпы разработки и внедрения инноваций меняют традиционные предпринимательские стратегии и обуславливают необходимость развития способностей к сотрудничеству как основной компетенции фирмы. Умение находить нужных партнеров и формировать альянсы становится краеугольным камнем конкурентоспособности компании. В условиях глобального рынка и неопределенности, присущей современной бизнес-среде, именно готовность к сотрудничеству является стратегическим императивом успешной компании.

Значительную угрозу для эффективности СА (как и других форм кооперации) представляет риск утечки важной деловой или технологической информации. Многие проекты создания СА терпят неудачу, так как участники опасаются потери ключевых ноу-хау и технологий (Карделл 2005).

Альянсы лучше всего подходят для объединения «распределенных», знаний в условиях постоянно меняющейся внешней среды. При высокой нестабильности внешней среды альянсы

эффективны для организационного обучения и уменьшения стратегической неопределенности (Карпухина 2004, стр. 53).

Особое внимание при выборе рациональной формы развития альянса уделяется фактору «неопределенности поведения» или «поведенческим» издержкам. Недоверие к партнеру обуславливает значительные расходы на контроль и охрану конфиденциальной информации, осложняет совместное принятие решений.

Концепция аутсорсинга

Значительный рост числа альянсов в современной экономике во многом обусловлен развитием и все более широким распространением концепции аутсорсинга. **Аутсорсинг** — это способ повышения эффективности деятельности компаний за счет передачи непрофильных функций внешним специализированным организациям, обладающим необходимым опытом, знаниями и ресурсами. Договор об аутсорсинге заключается на длительное время и содержит подробный перечень прав и обязанностей сторон, детальное описание выполняемых бизнес-процессов. Зародившись около 20 лет назад в сфере информационных технологий, сегодня аутсорсинг широко используется для выполнения таких функций, как бухгалтер, маркетинг, логистика, а также для осуществления отдельных производственных функций, не входящих в число основных компетенций заказчика. Аутсорсинг применяется также в научно-исследовательских проектах.

Последние годы все чаще используется термин **аут-таскинг** (out-tasking). В этом случае заказчик поручает соисполнителю решение отдельных задач, и даже выполнение отдельных операций: обработку деталей, проведение расчетов или экспериментов. Применение аут-таскинга резко увеличивает гибкость и мобильность в использовании ресурсов, позволяет экономить затраты и сокращать время выполнения проектов.

Кластеры и конкуренция: современные подходы

Промышленная кооперация существовала всегда, однако классическая экономическая теория не уделяла ей достаточно внимания, подозревая кооператоров в стремлении нарушить совершенство конкуренции, используя картельные сговоры. Только в последние два десятилетия в экономической мысли

начались фундаментальные сдвиги, связанные с созданием теории кластеров (М.Портер) и развитием концепции новой конкуренции (М.Бест), основанной на переосмыслении классической дилеммы сотрудничество-конкуренция.

В теории кластеров, как и во всякой новой теории, существует много различных трактовок основных понятий и концепций. Для удобства изложения мы будем опираться, в основном, на определения из фундаментального труда М.Портера «Конкуренция» (М.Портер, 2005).

Кластеры — это сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений) в определенных областях конкурирующих между собой, но при этом ведущих совместную работу. (М.Портер, 2005, стр. 256).

Кластеры могут возникать стихийно там, где сосредотачивается достаточное количество материальных и трудовых ресурсов, объединение которых позволяет получить конкурентное преимущество над другими регионами. В последние годы все больше развитых и развивающихся государств широко используют кластерные подходы при формировании региональных экономических программ.

К хрестоматийным примерам кластеров относятся Силиконовая долина в США (компьютерные технологии), Бангалор в Индии (аутсорсинг программного обеспечения, оборонная промышленность и электроника).

Динамичность и конкурентоспособность кластера, как правило, обеспечивается большим количеством инновационных малых и средних предприятий, действующих в данном регионе. Казалось бы объединение небольших фирм в одну корпорацию позволит уменьшить дублирование функций, сократить расходы на координацию и управленческий аппарат, получить значительную экономию, за счет увеличения масштаба производства. По мнению М.Портера такое решение является ошибочным, потому что внутренняя конкуренция между фирмами создает необходимое давление, стимулирующее инновационную активность участников кластера. Конечно, не все участники кластера являются прямыми конкурентами, часть из них просто обслуживают разные сегменты рынка.

Согласно Портеру взаимодействие фирм внутри кластера представляет собой комбинацию конкуренции и кооперации. В зарубежной литературе все чаще встречается новый термин — **coopetition** — сочетание кооперации (cooperation) и конкуренции (competition). Конкуренция и кооперирование могут сосуществовать благодаря тому, что происходят в разных сферах деятельности и в различных регионах.

В качестве примера эффективного сочетания кооперации и конкуренции рассмотрим кластер, специализирующийся на изготовлении одежды в провинции Модена (промышленный центр итальянской области Эмилии-Романи). В регионе функционирует большое число малых фирм по пошиву одежды (ателье). Внутри региона эти фирмы конкурируют между собой в борьбе за потребителя. Но их главными конкурентами на региональном рынке являются мировые бренды, охватывающие львиную долю потребителей. В этих условиях местные предприятия вынуждены предлагать свою продукцию на внешних рынках, где конкуренция между этими фирмами бессмысленна (их доля на мировом рынке ничтожно мала). Наоборот, фирмы на внешнем рынке должны кооперироваться, создавая общий бренд (одно дизайнерское бюро, единое логистическое окно для взаимодействия с внешней средой).

В условиях глобализации наиболее эффективной формой достижения необходимого уровня конкурентоспособности национальной экономики становятся инновационные кластеры, объединяющие усилия вузов, научно-исследовательских центров, крупных промышленных компаний и большого количества малых и средних предприятий. Именно кластеры обеспечивают наиболее благоприятную среду для создания и распространения новых знаний, коммерциализации знаний, развития новых технологий, создания новых продуктов и услуг.

В конце 1980-х гг. в СССР уже формировались два типа кластеров, в частности, в сфере высоких технологий. Например, в электронной промышленности кластеры появлялись по географическому образцу: рядом с Москвой (Зеленоград, Калуга) и такими городами, как Воронеж, Новосибирск, Ленинград, Саратов и другие.

Второй тип кластеров образовался в основном в сфере военно-промышленного комплекса. Это объединения не по географическому, а по проектному принципу, которые создавались по

указу, а потом превратились в естественную кооперацию сетевого типа. Так атомная промышленность СССР была «государством в государстве», и ее можно рассматривать как особый кластер, рассеянный в пространстве (Афанасьев М., Мясникова Л., 2005).

Эффективная кластерная политика требует активной поддержки государства и местных органов власти, причем основной целью должно быть не финансирование отдельных фирм или проектов, а стимулирование и поддержка кооперативных действий.

Профессиональные и производственные ассоциации

Производственные ассоциации — договорные объединения предприятий и организаций, создаваемые для совместного выполнения однородных функций и координации общей деятельности.

Ассоциации существуют десятки (иногда сотни) лет и относятся к одной из самых мягких форм объединений. Действия членов ассоциации, как правило, ограничены в минимальной степени, участники обладают правом входить в любые другие ассоциации и объединения. Основными функциями ассоциаций являются:

- лоббирование интересов отрасли;
- определение правил конкурентного поведения предприятий отрасли на рынке;
- разработка отраслевых стандартов;
- лицензирование отдельных видов деятельности.

Однако сегодня, по мнению М.Портера, традиционные цели профессиональных и производственных ассоциаций должны быть существенно изменены. В современных условиях они должны уделять значительное внимание поддержке и развитию кластеров, стимулировать кооперационные взаимодействия предприятий.

Становление экономики, основанной на знаниях, побуждает профессиональные и производственные ассоциации дополнить традиционный перечень функций (которые можно назвать институциональными), новыми задачами и функциями, связанными с управлением знаниями:

- повышение квалификации и обучение;
- обмен опытом и знаниями.

Отметим, что существующие производственные ассоциации относятся к двум типам организаций:

- 1) объединение директоров предприятий;
- 2) объединение коллективов предприятий.

Для второго типа ассоциаций осуществление институциональных функций, конечно, является прерогативой топ-менеджеров и владельцев фирм. Однако в этих ассоциациях мероприятия по обмену опытом и повышению квалификации проводятся не только для руководителей, но и для рядовых работников предприятий.

Виртуальные предприятия

В последнее время все больше исследований посвящено изучению виртуальных предприятий (ВП). Концепция ВП впервые появилась в западной литературе около 10 лет назад и диапазон трактовок нового термина чрезвычайно широк.

Под виртуальным предприятием понимается динамическая открытая бизнес-система, основанную на формировании юридически независимыми предприятиями единого информационного пространства с целью совместного использования своих технологических ресурсов (Иванов Д.А., 2005, стр. 30).

Создание ВП стало возможно в связи с распространением новых информационных технологий (ИТ), и особенно Интернета, как информационной инфраструктуры поддержки ВП.

ВП первоначально разделялись по сотрудничеству в области закупок и кооперации в области производства, к этой проблематике относилось создание электронных торговых площадок, общих диспетчерских служб. Партнерство предприятий в рамках ВП позволяет обеспечить:

- скорость и своевременность выполнения заказов;
- снижение совокупных затрат за счет эффективного использования ключевых компетенций;
- более полное удовлетворение потребностей заказчика.

Очень важным конкурентным преимуществом ВП является возможность для каждого участника действовать на рынке либо от своего имени, либо от имени виртуального предприятия. Ясно, что коллективному субъекту легче получить доступ к необходимым ресурсам. С другой стороны заказчик осознает, что взаимодействие с ВП снижает риск несвоевременного и некачественного выполнения работы.

Современные технологии сотрудничества в Интернете

Традиционные интернет-технологии общения (электронная почта, форумы) подготовили почву для революционных изменений в социальной сфере. Появление новых технологий (так называемого социального программного обеспечения — Блоги, Вики) привело к стремительному росту числа виртуальных (он-лайн, интернет) сообществ. Простота, доступность и дружелюбность новых программных средств представляют любому пользователю интернета широкие возможности для создания своего журнала (блог) или участия в коллективной работе с помощью Вики.

Огромную популярность уже успели завоевать, недавно появившиеся технологии построения и развития социальных сетей (social networking). В интернете создано уже десятки сайтов с общим числом участников порядка 200 миллионов. В каждом таком сайте строится социальная сеть позволяющая пользователю найти нужного человека, используя связи своих друзей и знакомых (в сети находятся путь, связывающий индивида с нужным человеком и состоящий из нескольких звеньев).

Технологии социальных сетей начинают широко использоваться в профессиональной и бизнес среде. Так в Рунете компания HeadHunter создала сайт www.webby.ru, который позволяет зарегистрированному пользователю искать необходимых деловых партнеров и клиентов, получать консультации и экспертные оценки, собирать информацию о работодателях.

В крупных корпорациях все активнее используются Блоги и Вики, что постепенно формируют новую культуру бизнеса, основанную на сотрудничестве, участии в коллективных формах обучения и обмена знаниями.

В бизнес-сообществе меняется в положительную сторону отношение к проектам, реализуемым на основе принципов самоорганизации и добровольного участия специалистов, опирающихся на инициативу идущую снизу. К наиболее успешным проектам такого рода относится создание энциклопедии Wikipedia, содержащей уже более 1,5 миллиона статей, подготовленных десятками тысяч энтузиастов.

В среде программистов растет число сторонников политики открытого кода (open source — открытое программное обеспечение). Только на сайте www.sf.net зарегистрировано около 1,5 миллиона программистов, готовых бесплатно участвовать

в создании программных продуктов (на этом сайте уже создано более 50 000 программных продуктов).

Постепенно, политика открытого кода (которую можно рассматривать как социальное движение) меняет корпоративную культуру. Так в корпорации Ксерокс в 2001 г. насчитывалось более чем 70000 служащих и около 4000 программистов, большинство из которых следовало правилам «ксерографии» – корпоративной культуре, основанной на секретности разработок. В 2001 г. в компании Ксерокс начался проект CodeX, основанный на принципах политики открытого кода. Более 1300 программистов самостоятельно осуществили разработку более 200 проектов. Инициатива сотрудников компании Ксерокс, действующих практически независимо от существующей системы корпоративного планирования и контроля, позволила фирме сэкономить только в 2001г. порядка \$3000000 (С.Loebbecke, A.Angehrn, 2003).

В интернете под различными названиями появляется все больше виртуальных сообществ: сети знаний, творческие сети (creative networks), виртуальные институты и лаборатории. Публикуется огромное число работ, посвященных таким научным направлениям, как параллельное проектирование (concurrent engineering), интеллектуальные организации, коллективный интеллект и т.д. В англоязычной литературе можно нередко встретить такие термины, как VE (virtual enterprise), ОКС/ВКС (online/virtual knowledge community), COIN – collaborative innovation network, knowledge sharing community и т.д.

Термины сообщество и сеть используются практически как синонимы. На наш взгляд, целесообразно ввести определенные различия в использование этих базовых понятий.

Сообщество – это социальная система, основанная на самоорганизации. Основными качествами социальной системы являются целостность и наличие границы, отделяющей систему от окружающей среды.

Для сети определяющим является структура взаимосвязи ее элементов. По определению, сеть не имеет границы.

Таким образом, если для исследователя важна целостность изучаемого объекта, то лучше использовать понятие – сообщество. При анализе структуры взаимодействия элементов целесообразно пользоваться термином сеть.

В литературе рассматриваются региональные сообщества (объединяющие людей по месту жительства), сообщества по интересам. Однако специалисты по теории управления знаниями наибольшее внимание уделяют сообществам практики — объединениям людей, стремящимся к общим профессиональным или производственным целям.

1.2 Сообщества практики

За рубежом активно развиваются новые формы сотрудничества специалистов — сообщества практики (Community of Practice). Под сообществом практики понимается виртуальный, постоянно действующий семинар для специалистов в достаточно узкой области деятельности. Основными задачами сообществ практики (CoP) являются:

- обмен опытом, знаниями, информацией;
- повышение квалификации, коллективное обучение;
- обмен идеями, повышение креативности сотрудников и создание нового знания.

За последние годы в крупных зарубежных фирмах (British Petroleum, Shell, SAP, Caterpillar и др.) созданы и успешно функционируют тысячи сообществ практики. Они объединяют десятки инженерно-технических сотрудников или менеджеров данной фирмы, занимающихся близкой проблематикой, но работающих в различных подразделениях фирмы, которые могут располагаться в разных городах и странах.

Предполагается, что сотрудники корпорации сотрудничают друг с другом, в рамках сообществ практики, добровольно и бескорыстно (также как в японских кружках качества). Раскрепощая инициативу рядовых сотрудников, сообщества практики позволяют резко повысить инновационный потенциал компании. Сообщества способствуют существенной интенсификации обмена знаниями, за счет преодоления вертикальных и горизонтальных внутрифирменных структурных барьеров.

Каждая крупная компания создает собственную разветвленную систему повышения квалификации, проводит регулярные мероприятия по переобучению своих сотрудников. Более того, руководство солидных фирм понимает, что сегодня невозможно обеспечить должный уровень конкурентоспособности без внедрения систем управления знаниями, разработка которых требует значительных затрат. Почему же современные

корпорации допускают стихийное создание в своей среде множества самоорганизующихся сообществ?

Анализ результатов внедрения систем управления знаниями показал, что традиционные подходы полезны для явных, формализуемых (кодифицируемых) знаний. Однако в современных условиях все более очевидной становится важность неявных, трудно формализуемых знаний, основанных на опыте и интуиции индивида. Оказалось, что обмен неявными знаниями, обсуждение новых идей, разработка инновационных концепций и предложений осуществляются значительно эффективней в неформальной среде сообщества практики.

Ключевым фактором, обеспечивающим эффективность деятельности сообщества, является готовность участников делиться с коллегами своими знаниями и опытом. Как правило, члены сообщества понимают, что участие в обмене знаниями является необходимым условием для успешной карьеры. Многие члены сообществ полагают, что их знания принадлежат компании и поэтому активно участвуют в создании общей базы знаний — своего рода энциклопедии производственного опыта³.

Большинство специалистов по управлению знаниями считает, что явное вмешательство администрации предприятия в деятельность сообществ практики контрпродуктивно (Букович и Уилльямс, 2002).

Если в конце 90-х г.г. считалось, что сотрудники должны тратить на сообщество практики свое свободное время, то в последние годы администрация предприятий специально выделяет на эту деятельность часть бюджета рабочего времени сотрудников (обычно несколько часов в неделю). Таким образом, деятельность сообществ практики поощряется не только моральными, но и материальными стимулами. Отметим, что использование премиальных систем не всегда оказывается полезным.

Безусловно, администрация компании помогает обеспечивать деятельность сообществ, предоставляя им ресурсы корпоративного портала, помещения для проведения семинаров. Администрация также участвует в разрешении конфликтов

³ Более подробно концепция сообществ практики изложена в литературе по управлению знаниями (Букович и Уилльямс, 2002); (Э.Лессер и Л.Прусак, 2006). См. также книги (М.Румизен, 2004, стр. 90-102) и (Коллисон К., Парселл Д., 2006). Много полезной информации можно найти на сайтах www.kmclub.ru, www.soobshestva.ru, www.rusmeco.ru.

между участниками сообществ, определяет правила пользования интеллектуальными активами.

Значительно сложнее организовать сообщество практики для специалистов, работающих в разных организациях. Ведь интересы этих организаций могут не совпадать и даже противоречить друг другу. Возникают проблемы утечки информации и переманивания специалистов. Возможна утрата интеллектуальных активов.

За рубежом существуют и успешно функционируют сообщества практики, объединяющие работников малых и крупных фирм, входящих в один стратегический альянс (Э.Лессер и Л.Прусак, 2006, часть IV).

В следующем параграфе подробно описан опыт создания сообществ практики для специалистов по информационным технологиям, работающих в разных, не связанных между собой организациях. Имеется только одно ограничение — эти организации не должны специализироваться в сфере ИТ.

Создание и функционирование сообществ практики для малых и средних предприятий, среди которых возможна конкуренция, является наиболее сложной задачей. Успешное функционирование подобных сообществ требует глубокой интеграции процессов межфирменной кооперации и сотрудничества специалистов.

Поиск кооперативных стратегий для малого предприятия стимулируется острым дефицитом почти всех видов ресурсов⁴. В этих условиях целесообразно частичное объединение ресурсов малых предприятий, которые сохраняют при этом все возможности для осуществления самостоятельной деятельности. Если одна из фирм сообщества имеет временно свободные ресурсы (специалистов, оборудование, технологии), то другие партнеры могут использовать эти ресурсы на основе устных или упрощенных письменных соглашений.

Таким образом, создается новая организационная форма — сообщество практики для фирм (CoPF). Переход к новой организационной форме требует поэтапной интеграции процессов межфирменной кооперации и сотрудничества специалистов.

⁴ Даже приглашение опытного консультанта является проблемой. Дело не только в высокой стоимости такого рода услуг. Некоторые известные эксперты считают работу с малым предприятием недостаточно престижной.

Этап 1. На начальном этапе сотрудничества создается сообщество практики для руководителей предприятий. Целью сообщества является обмен знаниями и опытом в сфере менеджмента и маркетинга. Организуются семинары по актуальным для сообщества проблемам, с приглашением опытных консультантов и экспертов. Проводятся различные мероприятия для обучения руководителей и ведущих сотрудников предприятий. Финансирование деятельности сообщества осуществляется в форме организационных взносов или с помощью спонсоров.

Этап 2. По мере получения более полной и достоверной информации о возможностях партнеров, создаются условия для организации в рамках сообщества стратегических альянсов. Альянсы создаются для решения конкретных задач и требуют заключения специальных соглашений, регламентирующих действия участников.

На этом этапе происходит виртуальное объединение коллективов предприятий с целью создания дочерних сообществ практики, в соответствии с узкой специализацией участников. Организуются также обучение рядовых сотрудников предприятий.

Этап 3. По мере развития доверительных отношений, получения более точной информации об уровне компетентности отдельных специалистов, происходит переход к обмену не только знаниями, но и другими видами производственных ресурсов. Используя информацию о временно свободных ресурсах, участник сообщества поручает партнеру выполнение отдельных операций (проведение расчетов или экспериментов, обработку деталей, подготовку документов и т.д.). Гибкость в маневрировании ресурсами позволяет сократить время выполнения заказов, существенно повысить качество разработок.

Этап 4. На заключительном этапе рост взаимного доверия, совершенствование механизмов сотрудничества позволяют сообществу фирм постепенно трансформироваться в виртуальное предприятие. При этом каждый участник получает возможность действовать на рынке либо от своего имени, либо от имени виртуального предприятия.

Основные механизмы сотрудничества

Рассмотрим возможные механизмы сотрудничества на примере создания сообществом из 10 фирм общей базы знаний.

Каждая фирма подписывается на один из отраслевых журналов, отслеживает их содержание и готовит рефераты ключевых статей для ввода в общую базу знаний. В этой деятельности задействованы два базовых механизма сотрудничества:

А) Разделение труда. Специалисты каждой фирмы следят за публикациями только одного журнала, получая при этом доступ к результатам аналитических разработок членов сообщества из других предприятий.

Б) Сокращение затрат. Каждая фирма подписывается только на один журнал, получая при этом доступ к материалам 10 журналов.

Подобные механизмы экономии денег, труда, времени и углубления специализации могут существенно расширить диапазон возможностей каждого члена сообщества. Объединение финансовых ресурсов фирм дает им такие дополнительные возможности как:

- приобретение в общее пользование информационных баз, программных комплексов, приборов и оборудования;
- совместное участие в тренингах, семинарах, конференциях и выставках;
- проведение совместных маркетинговых исследований.

Использование подобных механизмов сотрудничества предоставляет каждому партнеру возможности выбора среди огромного количества кооперативных стратегий обмена знаниями и другими видами ресурсов.

1.3 Примеры успешного функционирования сообществ практики

В зарубежной литературе можно найти много описаний успешных сообществ практики, действующих внутри крупных корпораций. Особенно успешно применяется новая организация форма для повышения инновационной активности в крупных инженерных корпорациях. Так компания Caterpillar сообщает о создании более 3000 CoP (Powers, V., 2004). Получается, что компания Caterpillar изыскала дополнительные внутренние ресурсы для создания тысяч малых инновационных фирм, основанных на самоорганизации наиболее инициативных сотрудников.

Развивая эту метафору, можно сказать, что существующие малые инновационные фирмы получили многотысячную

армию конкурентов, обладающих значительными ресурсами и поддержкой «материнских» компаний. Адекватным ответом на вызовы усиливающейся глобальной конкуренции, должно бы стать создание разнообразных форм сотрудничества инновационных СМП.

В западной литературе можно найти десятки примеров успешных СоР, участники которых работают в различных предприятиях, как правило, действующих в производственной сфере.

Одним из наиболее известных примеров является сообщество практики, объединяющее ИТ-директоров более 20 компаний, расположенных в Силиконовой долине (Д.Лейн, 2005, стр. 467-474). Участники организуют ежемесячные встречи, на которых знакомятся с реальным опытом внедрения программных и технических средств. Обсуждаются возникающие проблемы, различные варианты их решения. Значительный интерес участников сообщества вызывает поиск возможностей для объединения ресурсов с целью решения проблем адаптации и модернизации программных систем. Сообщество ИТ-директоров функционирует с 1998г. на основе организационных взносов. На семинары часто приглашаются эксперты и консультанты, а также представители фирм-разработчиков программных продуктов, которые получают редкую возможность неформального общения с потенциальными заказчиками.

Высоко оценивая результаты деятельности СоР в сфере обмена опытом и повышения квалификации, ИТ-директора организовали в 2001г. дочернее сообщество для рядовых сотрудников, которые являются их непосредственными подчиненными. Между членами каждого из этих двух сообществ постепенно устанавливаются доверительные отношения, что существенно повышает качество коммуникаций и ускоряет процессы самоорганизации.

На российской почве аналогичные сообщества ИТ-директоров возникли под названием клубы директоров по информационным технологиям CIO Club (CIO – chief information officer). В России первые клубы были созданы в 2003г. в Москве (сайт www.4cio.ru) и Екатеринбурге. Петербургский клуб ИТ-директоров “SPb CIO Club” был создан осенью 2004 года (сайт <http://www.spbcioclub.ru/>).

Клубы ИТ-директоров – это собрание профессионалов, которые хотят иметь площадку для неформального обсужде-

ния встающих перед ними проблем, координации усилий и оказания помощи друг другу. Заседания клубов проходят не реже одного раза в месяц.

Клуб — это самоокупаемая организация профессионалов, формирующих видение развития ИТ на своих предприятиях и, на его основе, влияющих на политику поставщиков решений и технологий. Одной из главных задач клуба является выработка единых правил взаимодействия с крупными фирмами-поставщиками, консультантами и разработчиками.

С момента основания Петербургского клуба ИТ-директоров в его рамках было проведено более 20 заседаний, и на начало 2007г. он насчитывал более 180 участников. На сайте клуба есть открытая и закрытая части. Первая доступна всем, в ней размещена информация о клубе, его партнерах, спонсорах, ближайших мероприятиях, ссылки на публикации о клубе и его членах в прессе, а также пресс-релизы, посвященные заседаниям клуба. В закрытой части содержится расширенная информация о членах клуба, методологическая часть, вакансии, черный и белый списки ИТ-компаний, форум, где можно обсуждать проблемы и проводить дискуссии.

Клубы организуют анонимный учет качества работы поставщиков, консультантов и разработчиков решений (черный и белый списки ИТ-компаний). Организацию собственной базы знаний по ИТ-поставщикам, клубы считают одной из главных своих задач. На первый взгляд, с целью создания цивилизованного рынка ИТ-поставщиков, необходимо открыто публиковать всю имеющуюся у членов клуба информацию. При этом следует учитывать, что публикация черного списка недобросовестных фирм, может вызвать волну протестов и судебных разбирательств. С другой стороны коллективное создание такой базы знаний является хорошим стимулом для сотрудничества специалистов в рамках данного сообщества. Каждый участник сообщества может получить из первых рук дополнительную информацию о проблемах возникающих при работе с тем или иным поставщиком. Особенно полезны такие сведения при заключении договоров о поставках.

Любопытно, что членом петербургского клуба может стать любой руководитель ИТ-подразделения или ИТ-службы на предприятии, которое является потребителем ИТ-услуг (но не является при этом ИТ-компанией). Необходимые условия —

наличие в подчинении более чем трех человек, компетенция по принятию решений в области ИТ и готовность активно участвовать в работе клуба. Напомним, что в силиконовой долине для сотрудников ИТ-подразделений также было создано свое сообщество. Общение среди равных позволяет быстрее достичь доверия, без которого невозможны эффективные коммуникации.

На сайте www.rusmeco.ru приведены примеры сообществ малых предприятий GoOnline, M2N, Digi Kring, успешно действующих в различных европейских странах. Практика показывает, что сообщества предприятий, работающие в одной сфере, нередко сталкиваются с проблемой конкуренции. Приходится убеждать людей в том, что для них выгодно обмениваться опытом и знаниями. Для этого необходимо выстраивать доверительные отношения.

В сообществах, объединяющих компании из разных областей деятельности, вопрос конкуренции стоит не так остро. Здесь важно дать понять людям, что, хотя они занимаются разным бизнесом, все равно у них есть что-то общее, чем они могут поделиться друг с другом.

Малым предприятиям необходимо постоянно искать экономические ниши в бизнес-процессах. Именно здесь сообщество и может оказать поддержку — в поиске и заполнении таких ниш, путем организации новых контактов, предоставления информации и обеспечения делового общения. Сюда входят лекции, мероприятия, семинары, практические занятия, деловые игры, мозговые штурмы.

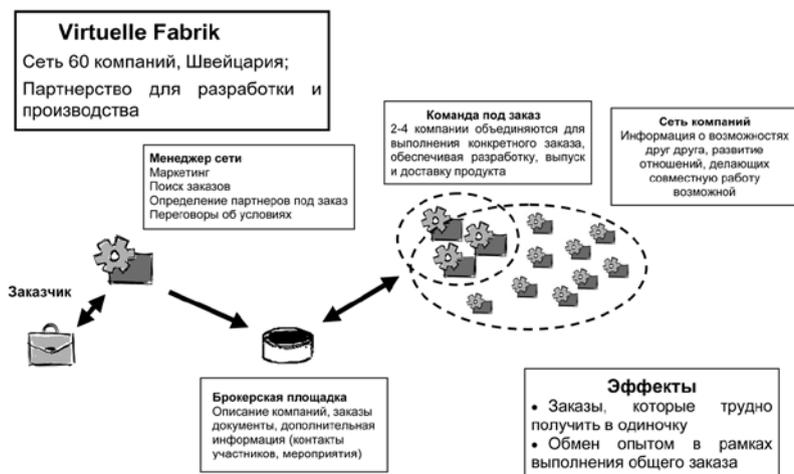
Успех мероприятий во многом зависит от мастерства лиц, осуществляющих координацию деятельности сообщества. Координатор сообщества способствует развитию деловых контактов между компаниями, стимулирует динамичное и постоянное развитие сообщества. Подробнее познакомиться с описанием ролей координатора, модератора, фасилитатора можно в разделе 4.3 этой книги (см. также Э.Лессер и Л.Прусак, 2006, часть III).

Основная цель сообществ — содействовать обмену знаниями и опытом по темам, представляющим интерес для его членов. В основном эти интересы касаются вопросов предпринимательства, менеджмента и маркетинга. Члены сообществ также активно обмениваются новыми идеями и планами, ищут необходимых партнеров.

На сайте www.rusmeco.net можно найти еще ряд примеров межфирменной кооперации и успешного функционирования сообществ и сетей европейских компаний. В частности описывается успешный проект сотрудничества швейцарских СМП — Virtuelle Fabrik (виртуальная фабрика), основанный в 1999г.

Основная мотивация партнеров — возможность выполнения сложных заказов, сокращение затрат, обмен знаниями. Фирмы — участники сообщества специализируются в проектировании, изготовлении, наладке оборудования и последующим обслуживании (см. сайт <http://www.virtuellefabrik.ch/>).

Сообщество функционирует под руководством комитета из 5 директоров и состоит 5 рабочих групп, в которых в свою очередь могут оперативно создаваться подгруппы. В настоящее время в состав Virtuelle Fabrik входит более 60 фирм, которые регулярно (5 раз в год) организуют семинары по обмену опытом. Каждый партнер вносит ежегодный взнос (1,500 — 10,000 CHF), зависящий от размера фирмы. Важную роль в деятельности сообщества играет брокерская площадка, на которой осуществляется обмен оперативной информацией (см. рис.1.2).



Source: <http://www.virtuellefabrik.ch/VFPPage/index.html>

Рис.1.2 Структура функционирования сообщества Virtuelle Fabrik

Далеко не все сообщества достигают успеха, эффективность коллективных действий во многом зависит от близости целей

и взглядов участников, последовательного выполнения научных рекомендаций.

1.4. Научные исследования проблем кооперации и сотрудничества

Проблематика сотрудничества находится на периферии современной российской социальной науки. Только в последние 3-5 лет появились первые работы по этой проблематике, в основном, обзорного характера. Большинство публикаций относится к двум основным научным направлениям: институциональный подход и теория социального капитала.

Социальный капитал и доверие

Изучение кооперационных взаимодействий является одной из главных задач теории социального капитала.

Согласно Джеймсу Коулмену, социальный капитал это потенциал взаимного доверия и взаимопомощи, основанный на межличностных социальных сетях (см. Швери, 1996). Ученые полагают, что социальный капитал облегчает доступ к ресурсам, мобилизует участников на совместные действия по достижению общих целей (Бурдые, 2004).

Социальный капитал можно рассматривать как неформальный институт, определяющий способность общества эффективно развивать демократию и рыночную экономику. Поэтому при исследовании гражданского общества часть исследователей предлагает для оценки социального капитала использовать такие характеристики, как уровень демократичности и уровень коррупции.

Однако большинство авторов используют два измерения для оценки социального капитала:

- участие в социальных сетях (структурное измерение);
- уровень доверия (реляционное измерение).

При оценке социального капитала на уровне фирмы или сообщества специалистов, важную роль начинает играть когнитивное измерение — степень общности взглядов и установок членов группы, наличие общего языка (согласие в интерпретации основных терминов и подходов к решению проблем).

Социальный капитал принято считать необходимым условием эффективного сотрудничества специалистов и межфирменной кооперации. И наоборот, успешная практика сотрудни-

чества и кооперации обеспечивает рост социального капитала как на уровне фирм и ассоциаций, так и для общества в целом.

Многие ученые рассматривают сообщества практики как генератор социального капитала (Э.Лессер и Л.Прусак, 2006). Действительно, большинство сообществ практики возникает на основе уже существующих неформальных социальных сетей специалистов. Коммуникативная эффективность конкретной социальной сети определяется ее структурой. Точность и своевременность передач сообщений в социальной сети существенно зависит от числа промежуточных звеньев, поведения агентов, занимающих ключевые позиции. При объединении участников социальной сети в сообщество, существующая структура межличностных взаимосвязей «вскрывается» и отбрасывается. В сообществе практики каждый участник непосредственно связан со всеми остальными. Можно сказать, что коммуникативная ценность сообщества растет пропорционально квадрату числа участников.

Еще точнее оценивает коммуникативную ценность сообщества закон Рида. Д.Рид полагает, что коммуникативная эффективность определяется возможностью оперативного создания подгрупп в сообществе и, следовательно, возрастает не в квадратичной, а в экспоненциальной зависимости от числа участников (Рейнгольд, 2006, стр. 96-97).

Все авторы отмечают, что эффективность деятельности сообщества практики определяется уровнем доверия. Однако категория доверия является весьма расплывчатой, допускающей много интерпретаций. Исследователи выделяют два вида доверия, играющих ключевую роль в процессах обмена знаниями: вера в доброжелательность и вера в компетентность (Э.Лессер и Л.Прусак, 2006, стр. 45).

Очевидно, что по мере развития сообщества, доверие между двумя участниками сообщества растет, опираясь на успешный опыт взаимных обменов знаниями. Постепенно природа обменов меняется: дав совет одному партнеру, индивид может получить полезную информацию от другого участника сообщества (так называемый обобщенный обмен). Успешная деятельность сообщества практики приводит к тому, что доверие к партнеру замещается доверием к сообществу в целом.

В России первые исследования по этой проблематике проводились иностранными специалистами (Твигг Д.Л., Шектер К.

(ред.), 2003), (Вельтер Ф. и др., 2004). Ряд социологических исследований, проведенных российскими учеными в 2001-2002 гг., показал, что уровень доверия к деловым партнерам находится на низком уровне. Большая часть опрошенных полагает, что гарантировать выполнение деловых обязательств может только заключение строго формализованного контракта или возможность одной из сторон повлиять на партнера и проконтролировать выполнение им договоренностей (Радаев, 2003), (Трапкова, 2004).

Институциональный подход

Современная трактовка институционального подхода базируется на трудах нобелевского лауреата по экономике Дугласа Норта.

Институты — это формальные и неформальные правила поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми, а также механизмы, обеспечивающие выполнение правил и норм (Норт, 1993, стр. 73).

Институциональный подход позволяет исследовать устойчивость базовых структур кооперативных взаимодействий. Целесообразно разделять внутренние правила, принятые членами данного сообщества, и правила внешней среды, регулирующие кооперативные взаимодействия. Так сообщество, функционирующее внутри крупной компании, при решении конфликтных ситуаций руководствуется действующими корпоративными правилами. В совершенно другой ситуации, находится сообщество, члены которого работают в разных организациях. В этом случае устойчивость кооперативных взаимодействий во многом зависит от эффективности действий государственных и общественных организации, обеспечивающих поддержку бизнеса в регионе.

Значительно снизить эффективность кооперативных взаимодействий могут **оппортунистические стратегии** поведения, под которыми понимается стремление к личной выгоде с использованием обмана, искажений информации, завышения цен, нарушения обязательств.

Нередко деятельность сообщества подвергается значительным рискам, связанным с распространением стратегии «безбилетника» (free rider). **Безбилетник** пользуется результатами деятельности сообщества, но сам при этом не вносит необходимого вклада в совместную работу.

Существенную роль в институциональном подходе играет изучение механизмов, обеспечивающих выполнение правил и норм. Именно такой подход, позволяет понять особенности современной российской социально-экономической ситуации, в которой хорошо зарекомендовавшие себя в западном менеджменте формы кооперации и сотрудничества используются явно недостаточно.

В ряде работ академик В.М. Полтерович исследовал механизмы возникновения «институциональных ловушек» — механизмов, ведущих к негативным последствиям, противоречащим первоначально выбранным планам реформ (Полтерович, 2004). В его работах показано, что столь разные феномены, как бартер, взаимные задолженности, уклонение от уплаты налогов и коррупция, во время реформ интенсифицировались и поддерживались схожими социальными механизмами. Эффекты координации и обучения так же, как и эффекты взаимозависимости и инертности обусловили появление и доминирование «институциональных ловушек».

Для изучения социальных механизмов, которые могут помочь выбраться из «институциональных ловушек», Полтерович использует дилемму заключенного, которая является классической моделью исследования взаимосвязи индивидуального и коллективного поведения. Известно, что повторное использование дилеммы заключенного может помочь исключить стратегии индивидуального поведения, снижающие эффективность кооперативных взаимодействий (см., например, Плотинский, 2001, стр. 276-279).

Механизмы репутации также могут помочь выбраться из некоторых «институциональных ловушек», потому что эти механизмы подавляют оппортунистическое поведение, способствуют доверию и координации в действиях агентов. Возможность появления «институциональных ловушек» является важным источником риска, связанным с процессами кооперации и сотрудничества.

В работах В. Радаева показано, что на институциональный порядок в российском бизнесе сильное влияние оказывает развитый механизм деформализации правил поведения (Радаев, 2003). Механизм деформализации рассматривается им как трансформация институтов, в ходе которой формальные правила во многом замещаются неформальными соглашениями

и встраиваются в неформальные отношения. Вот его основные аргументы:

— формальные правила навязываются чиновниками таким образом, что остается некая свобода действий, порождающая неясность в действиях агентов на рынке;

— поскольку стоимость поведения в соответствие с нормами слишком высока, экономические агенты создают специфические управленческие структуры, чтобы систематически не соблюдать формальные правила;

— чиновники устанавливают выборочный контроль, при этом формальные правила используются в целях выборочного давления на экономических агентов.

Российские предприниматели оказались очень изобретательными в плане разработки неформальных схем ведения бизнеса, позволяющих действовать в условиях противоречивости формальных правил, не вступая при этом в открытую конфронтацию с властями. Лучшие юристы и бухгалтеры участвуют в разработке схем ведения бизнеса, которые в той или иной мере являются незаконными. Столь сильная вовлеченность экономических агентов в теневую деятельность привела к непрозрачности российского бизнеса, что, в свою очередь, мешает развитию доверительных отношений (Радаев, 2003).

Заключение

Одним из негативных последствий системного кризиса в российском обществе стало почти полное разрушение всех форм социального капитала. Большинство исследователей считают, что уровень доверия весьма низок как в российском обществе в целом, так и в среде предпринимателей — в частности, что препятствует процессам развития кооперации в сфере бизнеса.

Неопределенность прав собственности приводит к появлению новой организационной формы, которую можно назвать «матрешкой». «Матрешка» — это запутанная сеть фирм и людей, расположенных в разных странах, которая встраивается и постоянно модифицируется для защиты прав собственности и уклонения от налогов. Такая матрешка является не только основным препятствием на пути кооперации между фирмами, но и мешает взаимодействию между разными подразделениями одной компании, поскольку ее деятельность требует секретности.

Для того чтобы полностью ликвидировать барьеры и ловушки, тормозящие процессы сотрудничества, необходим глубокий анализ сегодняшних социально-экономических тенденций и использование научных концепций, разработанных в рамках институционального подхода и теории социального капитала.

Литература

- Афанасьев М., Мясникова Л., (2005). «Мировая конкуренция и кластеризация экономики»// Вопросы экономики, №4, стр. 75-86.
- Бест М., (2002). Новая конкуренция. М.: ТЕИС.
- Бобина М.А., Грачев М.Б. (2006). Международный бизнес. Стратегия альянсов. М.: Дело.
- Букович У., Уилльямс Р. (2002). Управление знаниями. М.: Инфра-М.
- Бурдые П. (2004). Формы капитала //Западная экономическая социология. М.: РОССПЭН, стр. 519-536.
- Вельтер Ф. и др. (2004). Структуры управления сетевыми сообществами малых предприятий и роль доверия: германо-российское сопоставление //Экономическая социология, электронный журнал. Том 5. № 2, www.ecsoc.mses.ru.
- Иванов Д.А. (2006). Логистика. Стратегическая кооперация. М.: Вершина.
- Карделл С. (2005). Стратегическое сотрудничество. М.: ФАИР-ПРЕСС.
- Карпухина Е.А. (2004). Международные стратегические альянсы. М.: Дело и Сервис.
- Коллисон К., Парселл Д. (2006). Учитесь летать. М.: ИКСИ.
- Лейн Д. (ред.) (2005). Просвещенный ИТ-директор. М.: Альпина.
- Лессер Э., Прусак Л. (ред.) (2006). Как превратить знания в стоимость. М.: Альпина.
- Мирошниченко Н.В. (2005) Сетевые формы межфирменной кооперации. Подходы к определению феномена. Адрес статьи в интернете - <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/151502.html>
- Норт Д. (1993). Институты и экономический рост: историческое введение // Тезис. Т.1. Вып.2.
- Плотинский Ю.М., (2001). Модели социальных процессов, М.: Логос.
- Полтерович В.М., (2004). «Институциональные ловушки: есть ли выход?» // Трансформация экономики и эволюционная теория Й. Шумпетера. Материалы 5-ого международного симпозиума по эволюционной экономике, М.: ИЭ РАН, стр. 132-150.
- Портер М., (2005) Конкуренция. М.: Вильямс.

- Радаев В.В., (2003). «Социология рынков: к формированию нового направления», М.: ГУ ВШЭ.
- Рейнгольд Г. (2006). Умная толпа. М.: ФАИР-ПРЕСС.
- Румизен М., (2004). Управление знаниями. М.: АСТ.
- Твитг Д.Л., Шектер К. (ред.) (2003). Социальный капитал и социальное расслоение в современной России. М.: Альпина Паблишер.
- Трапкова А.В., (2004). «Доверие в российском малом и среднем бизнесе» // Общественные науки и современность, № 4, стр. 36-48.
- Швери, Р. (1996). Теоретическая социология Джеймса Коулмена: аналитический обзор // Социологический журнал, № 1-2;v
- Loebbecke C, Angehrn A. (2003). Open Source Platforms Under Co-opetition: A Comparative Analysis of SourceForge and 'CodeX' (Xerox) as Two 'Co-opetitive Learning and Knowledge Exchange Networks' (CoLKENS), <http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20030088.pdf>
- Powers, V. (2004) Virtual Communities at Caterpillar Foster Knowledge Sharing // Training & Development. 58:6 p.40-45, <http://www.kmdynamics.com/newspowers.html>

ГЛАВА 2. АДАПТАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА К РОССИЙСКИМ УСЛОВИЯМ

Патриция Вольф, Альберт Вольмер

2.1 Краткий обзор

В литературе, посвященной управлению знаниями, перенос научных знаний в область практики, процессы трансформации различных форм и видов знаний „... обычно описываются с использованием термина «передача знаний» (Dewe 2005, стр.365).

В более ранних теориях передачи знаний преобладали гипотезы, основанные на структурно-функциональном и поведенческом подходах. Иными словами, считалось, что знания могут быть просто переданы отправителем реципиенту, как в известной модели коммуникации (Eckerle, 1987). Следующее поколение исследователей использовало так называемые модели передачи (трансформации) знаний, согласно которым реципиент может воспринять новые знания, только если у него будет возможность применить эти знания в своей ежедневной практике (Dewe, 2005, стр. 370).

При традиционном подходе определение того, кто, отправитель или реципиент отвечает за успех процесса передачи знаний решается с использованием концепции «взаимного кросс-воздействия» (Rebel, 1989), (Tietgens, 1988). В этой концепции подчеркивается взаимное стремление участников процесса коммуникации понять суть воспринимаемого явления: «Следует особо отметить, что процессы трансформации знаний имеют взаимный характер» (Tietgens, 1988, стр. 5). Предполагается, что ни один из участников процесса передачи знаний не может оказать негативного влияния на процесс интеграции (усвоения) знаний. Усвоение новых знаний диктуется прагматизмом их применения при решении реальных проблем. Новое знание должно быть интегрировано в уже существующую картину мира. Процесс передачи знаний описывается как «развитие отношений между подобным» (Kroner & Wolff, 1984).

Отсюда понятно, что не существует линейного, целенаправленного и предсказуемого процесса передачи знаний. Имеет

место трансформация знаний, составляющая суть успешных процессов коммуникации и взаимодействия. Эта точка зрения поддерживается несколькими направлениями социологической теории. Далее дается краткое изложение нескольких наиболее распространенных теоретических подходов⁵.

В теории социальных систем Н.Лумана, знание определяется как структура, поддерживающая самовоспроизводство коммуникаций. Другими словами — производство коммуникаций из предшествующих коммуникаций посредством ограничения возможных вариантов для последующих коммуникаций (Luhmann 1996, стр. 42). Таким образом, знание трактуется как структура или набор стратегий обработки информации, позволяющие провести селективную обработку информации (Wolf 2003, р. 46). Механизмы, с помощью которых индивид отбирает нужную ему информацию, Луман называет ожиданиями. Ожидания присутствуют в каждом случае коммуникации и взаимодействия. Если ожидания не удовлетворяются, индивид имеет две возможности: либо он сохраняет свои ожидания и имеющийся у него уровень знаний, либо он увеличивает ожидания и меняет имеющийся уровень знаний, то есть, узнает что-то новое для себя. Для процессов сотрудничества это означает, что индивиды действуют и взаимодействуют только на базе своих собственных знаний, персональных особенностей структуры восприятия информации, ее отбора и обработки.

В социологии знаний предполагается, что понимание информации возникает у индивида тогда, когда он в повседневной практике использует знания, формируемые его окружением в процессе социализации. Кроме того, для успеха процессов трансформации знаний важно, чтобы люди «находились в одном историческом пространстве взаимодействия и имели адекватную языковую систему для общения» (Hitzler 1999, стр. 8).

Кроме того, отмечается, что на восприятие индивидом новых знаний влияют те знания, которыми он уже владеет (Mead, 1969). События, условия окружения, даже нормативные акты и законы осознаются и познаются индивидом только тогда, когда они являются значимыми для него. Ограничения социальной организации в обществе, сообществе, сети или компании осложня-

⁵ Авторы не ставят перед собой цель дать характеристику всех подходов.

ют процессы взаимопонимания между людьми. Трудности взаимопонимания часто вызываются неспособностью индивидов поставить себя на место других. Естественно, эти ограничения также влияют на успех обучения или обмена знаниями, технологиями и понятиями в ходе международного сотрудничества. При передаче знаний от одного человека другому знания — объекты коммуникации или взаимодействия — не просто передаются, но трансформируются, если процесс передачи успешен. В результате трансформации знания обоих партнеров могут отличаться от первоначальных. Кроме того, в результате процесса общения знания участников нередко по-прежнему различаются.

В **организационной психологии** предполагается, что индивиды взаимодействуют и общаются с учетом их собственных социальных и культурных знаний (Lave & Wenger, 1991). Исследования в этой области показывают, что способность индивида «усваивать знания на высоком уровне» (Weber, Ostendorp & Wehner, 2003, стр. 16) существенно влияет на эффективность коммуникаций.

С учетом теоретических концепций деятельности, сознания, общественно-исторической практики (Леонтьев, 1978), теоретический аспект сотрудничества в области передачи знаний (Wehner, Clases & Bachmann, 2000) предполагает, что обучение и получение знаний происходит путем развития личности (Engeström, 1987). Выходя за рамки своих собственных практических знаний, постигая новые области знаний или общаясь с другими людьми, человек может получить новый опыт, знания и воспользоваться ими, на уровне как личностном, так и коллективном. Важно отметить, что знания существуют не только в сознании индивидов, но также могут составлять содержание систем практической деятельности.

Итак, можно сказать, что общение и взаимодействие в процессе сотрудничества не являются просто процессами передачи информации от одного к другому, они скорее являются процессами коммуникации в социуме или сообществе, причем каждый индивид — член этого сообщества — понимает и интерпретирует поступающую информацию по-своему.

Целью проекта РУСМЕКО было создание сообществ практики (Communities of Practice) для российских малых и средних инновационных компаний. Как показали результаты социологических исследований, понятие сообществ практики

оказалось практически неизвестным в России. Поэтому стартовой задачей проекта стала популяризация знаний и информации о сообществах практики применительно к российскому инновационному бизнесу среди членов консорциума проекта. На следующем этапе потребовалась передача знаний от членов консорциума к бенефициарам проекта — российским инновационным предприятиям. Помимо необходимости передачи знаний о сообществах практики в два этапа, особенностью проекта была достаточно сложная среда для взаимодействия и коммуникации между его участниками. Эти особенности описываются ниже.

2.2 Передача знаний в рамках проекта РУСМЕКО

Уже на старте проекта РУСМЕКО стало ясно, что в процессе передачи знаний группе проекта придется столкнуться с рядом сложных задач:

- Освоение знаний в области менеджмента всеми участниками проекта;
- Социальное и профессиональное объединение (социализация) участников проекта;
- Преодоление языкового барьера.

Менеджмент: понятие и практика

В целях создания Сообщества практики для российских инновационных малых и средних предприятий, группе проекта РУСМЕКО необходимо было обеспечить передачу знаний и практического опыта в области управления инновационными компаниями. Уже на первый взгляд эта задача представляется достаточно сложной, по крайней мере, она гораздо сложнее, чем передача знаний — обучение — в области какого-либо ремесла путем проведения практических занятий, скажем, по сборке часов из нескольких деталей.

В примере со сборкой часов нет смысла разбирать теорию, достаточно краткой инструкции по сборке, с чертежами, и вводного занятия для новичков, не нужны обсуждения и адаптация усвоенных теоретических знаний на практике.

В случае с сообществом все гораздо сложнее. Во-первых, понятие сообщества практики — это ключевое понятие теории управления знаниями — Knowledge Management (KM). На начальном этапе проекта члены консорциума обсуждали

различные взгляды на теорию и практику управления знаниями, практические подходы КМ в инновационных компаниях, а также обмен знаниями при взаимодействии компаний. Для успеха проекта было необходимо, чтобы участники консорциума пришли к общему пониманию того, что такое сообщества и какими они могут быть в российских условиях. Нужно было обеспечить трансформацию европейских знаний из области теории управления сообществами, а также практических навыков их организации в российских условиях. Только после этого можно было начинать процесс взаимодействия с бенефициарами проекта — российскими инновационными компаниями.

Социальный аспект

С точки зрения теории, кратко изложенной в начале главы, мы предполагаем, что социализация действительно влияет на структуру восприятия, отбора и обработки информации, т.е., знаний, на основе которых индивиды действуют и общаются. В этом контексте, термин — социализация часто заменяется более широким понятием — культура. Культура — это феномен, включающий ценности, нормы и убеждения, сформировавшиеся в ходе процесса познания в течение многих лет (Schein, 1995). Культура помогает индивидам понимать устройство общественной системы, что необходимо для достижения устойчивости общественных отношений (Cybulski, 2004, стр. 37).

Как показывает ряд сравнительных исследований национальных культур (например, Kutschker and Schmid, 2002; Hofstede, 1997; Trompenaars, 1993), российская культура отличается от западноевропейской. В России, по сравнению с Западной Европой, гораздо большую роль играют субординация, стремление избежать неопределенности, отношения коллективизма и неформальные связи (Cybulski, 2004).

Даже с учетом недостатков методологии таких исследований (Jacob, 2005), следует признать, что культурные различия и особенности отношений между индивидами влияют на процессы сотрудничества. Применительно к опыту проекта РУСМЕКО, мы предполагаем, что, поскольку члены консорциума являются представителями различных культур и общественных формаций, они привносят в проект различные знания и подходы к организации общения и взаимодействия, что иногда создает трудности для процесса сотрудничества.

Примером возможного препятствия на пути к сотрудничеству является проблема российской бюрократии, которую западным партнерам трудно понять и осмыслить (Samiah and Hollinshead 2003, стр. 254). Кроме того, большой проблемой в России является коррупция и, хотя россияне сумели найти способы минимизировать и даже обойти эту проблему, европейцы, впервые столкнувшись с примерами коррупции, испытывают шок, поскольку это противоречит их пониманию основных принципов демократического руководства.

Профессиональный аспект

Практика работы с информацией в процессе профессиональной деятельности людей, естественно, оказывает влияние на их знания и ожидания по отношению к поведению окружающих их людей. Ниже приводятся примеры наиболее характерных различий, которые могут проявиться в процессе сотрудничества российских и зарубежных партнеров:

- Общие навыки управления: Россияне иногда неохотно принимают перемены, изменения. С точки зрения западных партнеров, российским партнерам помогла бы более активная позиция, инициативность и гибкость при принятии решений в производственной сфере (Samiah and Hollinshead 2003).

- Отношение к работе: российским менеджерам свойственно не противопоставлять личную жизнь и работу, как это имеет место на Западе. Уровень мотивации у российских менеджеров ниже, чем у их западных коллег, из-за чего в России весьма высока текучесть кадров.

- Стратегия и планирование: На Западе менеджеры разрабатывают стратегические планы и время от времени их корректируют, с учетом реальной ситуации. В России же предпочитают строить планы лишь на короткие сроки (Michailova 2000, стр. 106), поскольку реальная ситуация, особенно в законодательстве, меняется достаточно быстро.

- Делегирование полномочий: в западноевропейских компаниях дистанция между начальниками и подчиненными выражена не так явно как в российских. Это означает, что даже в организациях со строгой иерархией сотрудники по своей инициативе берут на себя дополнительные полномочия в ходе выполняемых задач, а также формируют группы для их выполнения.

- **Общение и работа с информацией:** В западных компаниях деловое общение — гораздо более открытый процесс, обмен знаниями распространен достаточно широко, а в России, как описано в ряде работ, сотрудники компаний в меньшей степени склонны обмениваться информацией, что является одной из серьезных проблем. В России очень большое значение имеют личные отношения и неформальные связи (Meyer, 2000, стр. 28). Наибольшим доверием пользуются лишь близкие друзья, члены семьи и коллеги по службе (Puffer 1994, стр. 52).

- В отличие от России, на Западе интересы личности значат больше, чем интересы группы, коллектива. При этом решения, принимаемые группой, основаны на демократических принципах.

Опыт разработки проекта РУСМЕКО показал, что различие в профессиональных навыках участников консорциума из России и стран Западной Европы может оказать существенное влияние на способность команды проекта:

- создавать модели совместной работы, которые отвечали бы ожиданиям всех участников проекта;
- вырабатывать общие подходы в области управления знаниями для решения задач проекта.

Языковой барьер

Языковой барьер лежит в основе большинства трудностей и случаев непонимания, он существенно осложняет процессы обучения и обмена знаниями в ходе сотрудничества между российскими и западными партнерами. (Michailova and Husted, 2003). Люди по-разному понимают смысл одних и тех же слов и фраз. Так, некоторые слова, типичные для практики менеджера, вызывают различные смысловые и эмоциональные ассоциации у российских и западных специалистов, например, *планирование, принятие решений, контроль, управление и работа в команде*. Понятия «рынок», «прибыль» и «деньги» для некоторой части россиян имеют негативную окраску (Michailova, 2000, стр. 105).

Кроме того, непонимание или недопонимание смысла зачастую является не просто результатом недостаточно хорошего перевода, но результатом различной этимологии слов и фраз (Samiah and Hollinshead, 2003). Один из примеров, описанных Юдиной (Yudina, 2005) вполне применим к практике проекта

РУСМЕКО. Как утверждает Юдина, понятие «научный доклад, обсуждение» имеет различные значения и подразумевает различные ценности в России и Западной Европе. «В России научные доклады, обсуждения до сих пор испытывают сильное влияние (советского⁶) менталитета — иногда даже несколько воинствующего — сложившегося в условиях преобладания технических наук в СССР, когда используются соответствующие стереотипы, метафоры и аргументация. А в Германии в научных обсуждениях используется аргументация, принятая в научном сообществе как таковом» (Yudina 2005, стр. 420). В контексте проекта РУСМЕКО это означает, что понимание различными участниками консорциума целей проекта, возможностей использования инструментов и методов управления знаниями (КМ) для достижения этих целей всегда будет различаться.

Еще один важный момент, касающийся языкового барьера — процесс понимания взглядов других людей в процессе коммуникации требует, чтобы участники этого процесса одинаково понимали символы и средства, используемые для описания этих взглядов (Mead, 1968). Здесь важно ежедневное общение и взаимодействие. В проекте РУСМЕКО ежедневное общение затруднено тем, что участники консорциума из стран Западной Европы совсем не знают русского языка, в то же время некоторые российские участники консорциума недостаточно хорошо владеют английским языком. Из 25 участников консорциума английский язык является родным лишь для двоих. Таким образом, в группе проекта не существует единого языка общения. Значит ли это, что участники проекта не смогли понять точку зрения коллег по проекту и работать с ними вместе? Или, в более оптимистичной формулировке, как участникам проекта РУСМЕКО удалось решить эту проблему? Каким образом удалось организовать передачу знаний? На эти любопытные вопросы читатель найдет ответ в данной книге, где будут освещены различные этапы проекта и подробно описан ход его реализации.

2.3 С чего начинается успешная передача знаний

В течение последних 15 лет, с начала перестройки, консультанты из стран Запада, приехавшие в Россию, зачастую терпели

⁶ Прим. переводчика

неудачу при попытках организовать передачу своего опыта и знаний, иными словами — научить российских коллег западной практике менеджмента. Дело в том, что эти консультанты были убеждены в превосходстве методов и практики, принятой на Западе, они игнорировали российские традиции, а также социальные, профессиональные и языковые аспекты. То есть, западные специалисты не понимали российской специфики, а их российские партнеры не понимали западной специфики. Как мы уже говорили, новые понятия и практика могут «прижиться» в другой стране только с учетом сложившихся местных ценностей и отношений, когда сохраняется то, что достойно сохранения, а то, что привносится, должно быть адаптировано к реальным условиям этой страны (Vlachoutsicos and Lawrence, 1996).

Понимание сложности проблем, описанных в этой главе, весьма важно для успешной передачи знаний между западными и российскими партнерами, а значит и для успеха международного сотрудничества. Общение между людьми в ходе сотрудничества строится в условиях различного идеологического, религиозного, профессионального, социального контекста и опыта. Здесь нужно учитывать все тонкости, и понимать, что адаптация западных методов и практики в России — это процесс социальной коммуникации. Достижение единства в понимании одних и тех же явлений является достаточно сложной проблемой. Дополнительные осложнения возникают под влиянием культурных, социальных, профессиональных и языковых различий в процессе передачи знаний.

Нет смысла пытаться изменить общество, сложившуюся систему подготовки профессионалов, культуру и язык и «подогнать» все это под правила и условия той страны, откуда привносятся знания и опыт. При передаче опыта и практики западного менеджмента нужно ориентироваться на «сторожей» или «посредников» — тех людей, которые вовлечены в реальные процессы сотрудничества. Как российские, так и западные эксперты должны понимать, что их системы, а также культура бизнеса, практика управления бизнесом равноправны, здесь не может быть и речи о превосходстве какой-то одной системы, но стоит учиться друг у друга. Процесс обучения и обмена знаниями между экспертами из разных стран будет успешен только тогда, когда партнеры хорошо узнают и поймут условия,

убеждения, ценности, характерные для этих стран, т.е., реальную почву для обмена знаниями. В ходе реализации проектов по передаче западного опыта и практики, западные эксперты должны адаптировать существующие западные методы и практические навыки к российским условиям. Это своего рода перевод с языка западного менеджмента на язык российского менеджмента, когда обе стороны учатся друг у друга, если хотят быть правильно понятыми.

Принимая во внимание вышесказанное, можно сказать, что консорциум проекта РУСМЕКО столкнулся с рядом серьезных проблем и барьеров в ходе обмена знаниями и опытом. С другой стороны, обмен знаниями являлся основным фактором успеха проекта, поэтому нельзя было игнорировать эту задачу. Как же удалось ее решить?

Проблема передачи знаний и понимания смысла высказываний в ходе общения между людьми из разных стран возникает уже тогда, когда приходится устанавливать социальные взаимоотношения — то есть, знакомиться. Большинство участников консорциума РУСМЕКО были в той или иной мере знакомы друг с другом еще до момента написания заявки по проекту, они определили круг проблем и задач, с которыми сталкиваются бенефициары проекта — российские инновационные компании, и предложили, как можно решить эти задачи средствами прикладного исследовательского проекта. В целом, идея создания сообщества практики с участием сетей российских инновационных предприятий была предложена западноевропейскими партнерами, а адаптация этой идеи к реальным условиям российского инновационного бизнеса — в частности, определение круга тем, интересных для российского бизнеса — была реализована российскими партнерами.

Эти краткие сведения об истории создания проекта и его первом этапе следует дополнить описанием двух подходов, принятых на вооружение с момента старта проекта и содействовавших его успеху:

1. Организация продолжительных и достаточно интенсивных рабочих встреч по проекту позволила его участникам справиться — в ходе дискуссий — с факторами непонимания, а иногда даже и раздражения. В ходе этих встреч и с учетом их результатов, группа проекта начала выстраивать общее понимание и подход к решению задач проекта.

2. Зарубежные участники проекта, как правило, представляли вниманию своих российских коллег основные идеи теории и практики обмена знаниями (КМ) в странах Западной Европы, а те, в свою очередь, принимали участие в дискуссиях, что-то игнорировали, что-то переформулировали, а в итоге — адаптировали эти понятия и практические подходы к условиям российского инновационного бизнеса.

В следующих главах книги будут подробно описаны этапы реализации проекта и показано, как на практике осуществлялся обмен знаниями.

Литература

- Dewe, B. (2005): Von der Wissenstransferforschung zur Wissenstransformation: Vermittlungsprozesse – Bedeutungsänderungen. In: Antos, G. & Wichter, S.: Wissenstransfer durch Sprache als gesellschaftliches Problem. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH. S. 365-379
- Camiah, N. and Hollinshead, G. (2003). “Assessing the potential for effective cross-cultural working between “new” Russian managers and Western expatriates.” *Journal of World Business*, vol. 38, pp. 245-261.
- Cybulski, S. (2004). Die Auswirkung von Unternehmenskultur auf Wissensmanagement in osteuropäischen Transformationsländern mit Schwerpunkt Russland. Witten-Herdecke: Lehrstuhl für Familienunternehmen.
- Eckerle, G. (1987): Forschung, Wissensanwendung und Partizipation. Baden-Baden: Nomos – Verlags - Gesellschaft.
- Engestroem, Y. (1987). Learning by Expanding. An Activity-theoretical Approach to Developmental Research (Helsinki: Orienta-Konsultit).
- Hitzler, R./ Reichertz, J. /Schröer, N. (1999): Hermeneutische Wissenssoziologie. Konstanz: UVK
- Hofstede, G. (1997). Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München: dtv.
- Jacob, N. (2005) Cross- cultural investigations: emerging concepts. In: *Journal of Organizational Change Management* Vol. 18 No. 5, pp. 514-528
- Kroner, W. / Wolff, S. (1984): Zu einigen Problemen empirischer Verwendungsforschung. In: *Soziale Welt* 27, S. 429- 457
- Kutschker, M. and Schmid, S. (2002). Internationales Management. München: Oldenbourg Verlag.
- Leontjew, A. N. (1978). Activity, Consciousness, and Personality EnglewoodCliffs, NJ: PrenticeHall.

- Luhmann, N. (1996): *Wissenschaft als soziales System*. FernUniversität in Hagen, Fachbereich Kultur- und Sozialwissenschaften.
- Mead, G. H. (1968). *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Meyer, K. (2000). *International Business Research on Transition Economies*. Working Paper No. 32, Centre for East European Studies, Copenhagen Business School.
- Michailova, S. (2000). "Contrast in culture: Russian and Western perspectives on Organisational change." *Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 4, pp. 99-112.
- Michailova, S. and Husted, K. (2003). "Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms." *California Management Review*, vol. 45, no. 3, pp. 59-77.
- Puffer, S. (1994). *Understanding the bear: a portrait of Russian business leaders*. *Academy of Management Executive*, vol. 8, no. 1, pp. 41-54.
- Shannon, C. E./ Weaver, W. (1949): *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/M.: Campus.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey.
- Rebel, K. H. (1989): *Wissenstransfer in der Weiterbildung. Der Beitrag der Wissenssoziologie*. Weinheim.
- Vlachoutsicos, C. and Lawrence, P. (1996). "How Managerial Learning Can Assist Economic Transformation in Russia." *Organisations Study*, vol. 17, no. 2, pp. 311-325.
- Wehner, T., Clases, C. & Bachmann, R. (2000). *Co-operation at work: a process-oriented perspective on joint activity in inter-organizational relations*. *Ergonomics*, 43, 983-997.
- Wolf, P. (2003): *Erfolgsmessung der Einführung von Wissensmanagement. Eine Evaluationsstudie im Projekt 'Knowledge Management' der Mercedes-Benz Pkw-Entwicklung der DaimlerChrysler AG*. Münster: Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat.
- Yudina, T.V. (2005): *Zum Problem der Wissenschaft in der Gesellschaft. Unterschiedliche Systeme – unterschiedliche Sprache*. In: Antos, G. & Wichter, S.: *Wissenstransfer durch Sprache als gesellschaftliches Problem*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH. S. 419-427.

ГЛАВА 3. МАЛЫЕ И СРЕДНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЕ И РОССИИ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ.

Лиза Волфарт

3.1 Малые и средние предприятия в Западной Европе

Малые и средние предприятия являются движущей силой европейской экономики и играют важную социально-экономическую роль. Сектор МСП составляет 99 % всех европейских предприятий, на него приходится две трети от общей занятости в частном секторе. Кроме того, каждое второе из вновь созданных рабочих мест открывается в секторе МСП. На долю микро, малых и средних предприятий приходится 65% ВВП стран Европы (в США эта доля составляет 45%), 65 млн. рабочих мест. Малый и средний бизнес активно развивает и поддерживает инновации в предпринимательстве (EurActiv 2005, Euroleather 2005, Enterprise and Industry 2005). МСП считаются важной экономической силой и играют ключевую роль в региональном развитии (Clark & Guy, 1998).

Большинство МСП (более 90 %) в Европе являются микро — фирмами с числом занятых менее 10. Такие предприятия находятся в особенно затруднительном положении. Зачастую у них не хватает ни времени, ни ресурсов для того, чтобы вести все направления бизнеса и управлять ими также, как это происходит в крупных компаниях. В то же время, требования к предприятиям едины для всех. По данным Европейского обозрения МСП, на половине микро-предприятий наемных работников нет вообще, такой бизнес является семейным (Observatory of European SMEs 2003b, стр. 5, 9).

В период с 1988 по 2003 гг. занятость в секторе МСП выросла, в особенности на микро— и малых предприятиях, а занятость на крупных предприятиях уменьшилась. Реальный оборот и рост добавочной стоимости на МСП был меньше, чем на крупных предприятиях, поскольку крупные компании увеличили производство своей продукции и услуг, по сравнению с МСП. Производительность труда и эффективность на крупных предприятиях выше, чем на малых, и, в особенности, на микро-предприятиях. Кроме того, число МСП велико в отраслях

с низким ростом производства, например, в розничной торговле. (Observatory of European SMEs, 2003b, стр. 9)

Малые предприятия в Европе практически не вырастают до размеров крупного бизнеса. В отличие от Европы, в США около 75% крупных компаний, созданных после 1980 г., фактически «выросли» из сектора МСП. В Европе же 80% крупных компаний, созданных за те же годы, возникли в результате слияний и поглощений. Европе нужны растущие инновационные компании. Но такие предприятия сталкиваются с множеством проблем: недостаточный спрос на продукцию, нехватка квалифицированных кадров, недостаточный доступ к финансированию. (Euroleather, 2005; Observatory of European SMEs, 2003b, стр. 5.; Observatory of European SMEs, 2003b, стр. 15).

Роль европейских МСП в развитии инноваций

Развитие малого и среднего бизнеса в Европе фактически означает развитие инноваций. Общеизвестно, что инновации играют ключевую роль в развитии конкуренции и реально способствуют росту экономики (Clark & Guy 1998). Укрепление инновационного потенциала МСП содействует повышению их конкурентоспособности на местных и международных рынках, а также стимулирует развитие технологий (Van Dijken, 2001).

МСП, в отличие от крупных компаний, не имеют специальных отделов НИОКР. Инновации осуществляются в процессе производства, при адаптации новых технологий в условиях МСП, а также в ходе внедрения рационализаторских предложений. Чаще всего малые предприятия вынуждены решать множество мелких проблем, связанных с ежедневной «текучкой». Из-за этого времени на стратегическое планирование инноваций практически не остается. Особенно сложно планировать разработку радикальных инноваций, которые бы кардинально меняли ситуацию на рынке или в экономике. Инновации обычно осуществляются «мелкими шажками», но систематических и постоянных технических усовершенствований не происходит. А ведь именно такие усовершенствования и являются определяющими для повышения конкурентоспособности и эффективности производства.

Большой проблемой для МСП в Европе является доступ к финансированию. Отчисления на исследования и разработки с 2000г. снижаются, растет разрыв между Европой и США по

объему инвестиций в исследования и разработки. Общая доля инвестиций компаний в НИОКР сокращалась на 0,6% каждый год с 2000 по 2003 гг., хотя объем инвестиций крупных европейских компаний в НИОКР сопоставим с США. Несмотря на то, что роль МСП в развитии инноваций высока, и половина всех инноваций в Европе осуществляется силами МСП, а половина изобретений реализуется на малых предприятиях, в целом инвестиции на НИОКР сконцентрированы в секторе крупного бизнеса. Недостаток инвестиций МСП в НИОКР является ключевой проблемой в Европе. В США инвестиции МСП в НИОКР в 7-8 раз выше европейского уровня (EurActiv, 2005, Uearme, 2005, Andreassi, 2003, стр.100).

Сотрудничество и обмен знаниями в Европе

Исследователи отмечают, что хотя инновации имеют характер распределенного процесса, за последние 15-20 лет все больше внимания стало уделяться сотрудничеству, построению стратегических альянсов, развитию сетей в инновационной сфере. Поскольку небольшой компании трудно в одиночку взять на себя полный цикл разработки нового продукта, инновация фактически распределяется среди нескольких компаний и имеет коллективный характер (Tether, 2002). В этой связи, сети являются важным фактором укрепления инновационного потенциала компаний и способом для инициирования и осуществления инноваций. Инициирование инноваций происходит тогда, когда клиенты предъявляют спрос на новый продукт (услугу), или поставщики предлагают новую технологию (de Jong 2005).

В работе (Stockdale, 2002) отмечено, что крупные, малые и средние компании считают свои внутренние ресурсы и ресурсы рынка наиболее важными информационными ресурсами в области инноваций. Следовательно, предприятия склонны полагаться на свои внутренние ресурсы, а также на информацию, получаемую от поставщиков и клиентов. Наиболее важный источник информации, как было отмечено в обследовании CIS3 (Eurostat 2004), находится на самом предприятии, на втором месте по важности источника информации стоят поставщики, а на третьем — клиенты. В Европе чаще всего партнерские отношения и сотрудничество устанавливаются с клиентами, поставщиками, конкурентами, консультантами и исследовательскими учреждениями.

Поскольку МСП не располагают значительными ресурсами и не обладают значительным влиянием на рынке, они, как правило, имеют ограниченный контроль над внешней предпринимательской средой. Поэтому предприниматели находятся в сильной зависимости от взаимоотношений с персоналом. Управление взаимоотношениями в этих условиях — весьма сложный процесс.

В отличие от крупных компаний, у малых предприятий отсутствует стратегия сотрудничества и партнерства. Они сильно зависят от цепочек поставок и субподряда. Деловые связи малых предприятий подразумевают использование различных сетей. Деловые связи, сети — это объединение компаний, имеющих общую задачу, работающих вместе и сотрудничающих друг с другом, с целью обмена идеями, знаниями, опытом и технологиями. (Dean et al, 1997). Такие деловые связи и отношения возникают и поддерживаются в ходе торговых выставок, путем личных контактов, как часть мероприятий по маркетингу, а также как элемент социальных мероприятий, реализуемых владельцами или управляющими компаний. Деловые связи МСП, как правило, строятся на неформальной основе, они не структурированы, спонтанны, имеют характер ответных мер и строятся в соответствии с нормами отрасли, в которой работает предприятие.

Деловые встречи, теле-конференции и другие традиционные способы сотрудничества остаются важными для МСП. В настоящее время получили признание современные виртуальные способы общения, в связи с развитием компьютерных технологий Web 2.0. Виртуальное общение происходит с использованием следующих средств:

- Электронная почта: средство общения между членами сообщества, позволяющее проводить дискуссии между двумя и более участниками;
- Чаты: общение в режиме реального времени. Можно проводить семинары и обсуждения между участниками сообщества;
- Технология моментальной передачи сообщений: позволяет участникам быстро отправить сообщение, начать дискуссию, открыть страницу сайта на экране другого пользователя, общаться средствами Интернет-телефонии или провести видео-конференцию в Интернете;
- Доска объявлений: позволяет участникам поддерживать

дискуссии в режиме он-лайн. В отличие от чата, доски объявлений существуют дольше и остаются доступными, обмен информацией происходит в более широком масштабе;

- Механизм общения в Интернете с возможностью связывания с контентом: участники могут следовать по различным направлениям обсуждения, анализировать, оценивать комментарии других и добавлять свои комментарии;

- Не связанные дискуссии: Участники могут добавлять свои комментарии к статьям или документам. Связанные и несвязанные дискуссии, как правило, являются хорошим стимулом для общения и обмена знаниями в сообществе;

- Группы обсуждения по электронной почте позволяют направлять сообщения участникам по спискам рассылки и поддерживать диалог между участниками;

- Веб-конференции: позволяют экономить на поездках, способствуют эффективному использованию времени, обеспечивают максимальное участие всех заинтересованных сторон;

- Опросы в режиме реального времени позволяют собрать информацию от участников сообщества. Это удобный способ получения мнений участников сообщества в ходе он-лайн курсов или обучения;

- База данных участников: используется для создания и обновления профилей участников. Позволяет находить людей с нужным опытом или схожими интересами. Хорошие базы данных осуществляют контроль подлинности участников, контроль за качеством информации;

- Библиотека: может содержать документы — руководства, примеры из практики, справочники, статьи и пр., которые можно загружать в формате PDF;

- Виртуальные картотеки: позволяют хранить информацию на серверах и предоставлять ее пользователям сайтов;

- Блоги: напоминают дневники, но информационные единицы не обязательно носят личный характер и, как правило, позволяют по ссылкам переходить к другому контенту. Можно размещать комментарии с участием нескольких пользователей.

3.2 Малые и средние предприятия в России

Малый и средний бизнес институционально утвердился как основа экономики России, закрепив за собою выполнение как социальных, так и хозяйственных функций.

Вклад предприятий с численностью занятых до 250 человек по отношению к соответствующей суммарной величине для всех предприятий России в 2003 г. составил: 94% от всех предприятий, 49% от общей занятости и 47% доли рынка. Другим распространенным показателем развития сектора малого и среднего предпринимательства (МСП) является число предприятий с численностью занятых до 250 на 1000 человек из числа экономически активного населения. В России по итогам 2003г. этот показатель составил 118 предприятий и ПБОЮЛ на 1000 человек из числа экономически активного населения. Эти показатели демонстрируют, что сектор МСП упрочил свои позиции в российской экономике (Ресурсный центр, 2003г.).

Эти базовые показатели отражают изменения в предпринимательском климате России, в том числе, в государственной политике поддержки предпринимательства, законодательстве, инфраструктуре поддержки бизнеса, доступности ресурсов, рынков, знаний, возможностей для обучения. В обсуждении на круглом столе в Институте открытой экономики в 2004 г. (Институт открытой экономики, 2004) было отмечено, что за последние годы число вновь созданных предприятий постоянно растет, наивысший темп роста — 19% — отмечен в 2003 г. Немаловажную роль в снижении барьеров для нового бизнеса сыграло упрощение процедуры регистрации компаний. Ежегодный рост количества создаваемых компаний свидетельствует об оживлении предпринимательской деятельности и, соответственно, об улучшении предпринимательского климата.

Однако малый бизнес в России играет еще не достаточно активную роль. Российский малый бизнес отстает от своего европейского аналога как в части решения проблем занятости, так и в насыщении рынков товарами и услугами. Доля занятых в секторе малого бизнеса Европы по сравнению с Россией выше в 2,5 раза, а доля выручки от реализации — в 1,9 раза. При существующем отставании в развитии малого предпринимательства настораживает тенденция к сужению этого сектора, которая особенно ярко просматривается в отрицательной динамике занятости. Если в 1999 г. малый бизнес обеспечивал рабочими местами 18,6 млн. россиян, то в 2002 г. их уже было только 14,3 млн.

Выходом из создавшейся ситуации может стать разрешение наиболее острых и насущных проблем малого бизнеса, например расширения его доступа к внешнему финансированию.

Этого можно добиться за счет разработки специальных схем его кредитования с участием донорских денег, государственных гарантий, развивая нетрадиционные инструменты кредитования, например микрофинансирование. С другой стороны, нужно отойти от поддержки малого бизнеса вообще, сделать поддержку узко адресной. На данном этапе, когда перед экономикой остро стоят вопросы перехода на инновационный путь развития, такой группой может стать инновационный малый бизнес. Это тем более актуально, что его потенциал, как инструмента коммерциализации научных идей и площадки для обкатки самых рискованных нововведений, в России фактически не реализован (Институт открытой экономики, 2004).

Инновации в России – роль МСП

Многие российские МСП по своей природе являются инновационными, поскольку были созданы на базе научно-исследовательских институтов и вполне могли бы производить инновационную продукцию на рынках в условиях XXI века. Однако нынешний уровень коммерциализации результатов научно-исследовательской деятельности предприятий и учреждений пока остается низким, а у персонала инновационных компаний еще нет необходимых навыков и опыта управления бизнесом, проведения исследований рынка и пр. Большинство российских компаний не знают, как превратить свои инновации в конечную продукцию, которую можно продать на рынке. Предпринимателям не хватает знаний по менеджменту, маркетингу, они не могут свободно общаться с зарубежными партнерами и клиентами на английском языке. Часто инновационные компании не знают, где можно получить необходимую информацию, знания и опыт. Поскольку в одиночку предприятию трудно стать действительно инновационным, успех инноваций и инновационного бизнеса зависит от сотрудничества нескольких инновационных компаний. Но сложность состоит в том, что сами компании пока еще не осознали необходимость такого сотрудничества, и каждая компания продолжает работать в одиночку. Информацию, например, о средствах и способах защиты прав интеллектуальной собственности, а также информацию по законодательству, связанному с инновационным бизнесом, по-прежнему получить из внешних источников достаточно сложно.

По данным исследований и оценкам экспертов предпринимательский потенциал в российском обществе далеко не исчерпан. Более того, можно сказать, что инновационный процесс в России развивается в отрыве от сектора малого бизнеса, полностью игнорируя его возможности, апробированные мировой практикой.

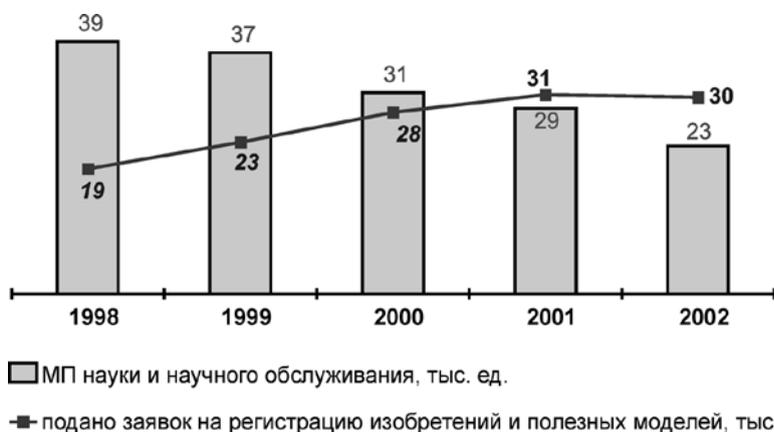


Рис. 3.1 Малый бизнес и инновации
(Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ).

Кроме того, российские инновационные компании зачастую не спешат выйти на внешние рынки, но стремятся сохранить свои позиции на российском рынке и рынках стран СНГ. Инвестиции российских компаний в исследования и разработки остаются на низком уровне. К тому же спрос на продукцию инновационных компаний в России также остается низким. (Институт открытой экономики, 2004). В настоящее время больший процент малых и средних предприятий, по сравнению с крупными компаниями, проявляют инновационную активность и уделяют большее внимание НИОКР (The World Bank, 2002). Однако по уровню отдачи от НИОКР Россия еще существенно отстает от других крупных стран со средним уровнем доходов. Подтверждением этому служит относительно низкий показатель добавленной стоимости на душу населения и относительно небольшое число патентов и научных публикаций на душу населения. Суммарная отдача от расходов на НИОКР в России, по-видимому, также достаточно низка, и не соответствует международным стандартам. Как отмечается в других исследованиях, в России

большое количество НИОКР не связано с потребностями рынка. Большинство работ в области НИОКР в России финансируется государством. В то же время размер инвестиций в НИОКР в частном секторе (на российских предприятиях) в общей доле выручки от реализации продукции весьма низок, по сравнению с другими странами.

Тем не менее, российские инновационные предприятия могут рассматриваться как зарождающийся элемент российской инновационной системы (Ресурсный центр, Российское Обозрение малых и средних предприятий, 2002; проект Тасис, 2004). В настоящее время маркетинг инновационной продукции малыми предприятиями становится наиболее эффективной формой коммерциализации НИОКР. Малые предприятия обладают рядом преимуществ в маркетинге НИОКР: снижение возможных отрицательных последствий в ходе разработки стратегии по созданию новой продукции в рамках небольшого предприятия и механизм мотивации, который может обеспечить большую прибыльность от продаж и увеличение объема продаж. В настоящее время большинство российских малых инновационных компаний не являются достаточной степени финансово самостоятельными и не смогут, в результате роста, стать средними или крупными компаниями. Конкурентное преимущество малых компаний, по сравнению с крупными компаниями или исследовательскими учреждениями, состоит в том, что небольшим предприятиям легче подстроиться под клиента, они более гибкие, могут выпускать продукцию малыми партиями, сертифицировать ее и доводить до желаемого уровня. Но малые предприятия не в состоянии организовать широкую рекламу своей продукции, обеспечить масштабные продажи — у них просто нет на это необходимых средств. Перспективы роста для малых предприятий заключаются в сотрудничестве с крупными исследовательскими учреждениями и организациями (The World Bank, 2002). Построение такого сотрудничества и выработка новых моделей коммерциализации технологий будет способствовать как развитию малого инновационного бизнеса, так и развитию научно-исследовательских организаций.

В свою очередь, развитие делового сотрудничества с малыми предприятиями может позволить российским научно-исследовательским институтам и конструкторским бюро получить новый опыт, приведет к появлению новой категории специалистов,

которые будут обладать навыками организаторской работы, знаниями в области юриспруденции, пользоваться методической и информационной поддержкой, которая требуется для коммерциализации технологий и успешного маркетинга инновационной продукции.

*Сотрудничество и обмен знаниями в России:
культурные аспекты*

Общепризнан тот факт, что исторически Россия создала культуру коллективизма. Известные российские экономисты Туган-Барановский и Чаянов опубликовали достаточно много работ по проблемам кооперации (1900-1925). Однако драматические события российской истории за последние 20 лет не могли не оказать заметного влияния культуру сотрудничества.

Эпоха социализма наложила особый отпечаток на систему ценностей и отношений (Meуer, 2000, стр. 27-29). Россияне не проявляют большого доверия к людям даже в пределах своего непосредственного окружения (социальной сети) и совсем не доверяют государственным институтам. Это особенно проявилось в переходный период. Отсутствие доверия также связано с высоким уровнем коррупции и отрицательным отношением к тому, как старой советской элитой была проведена приватизация.

Культура российского бизнеса, однако, имеет более глубокие корни. Некоторые исследователи — (Lawrence and Vlachoutsicos, Puffer et al., Michailova) — пытались выявить различия между западной и российской организационной культурой. Исследователи проанализировали «внутреннюю логику развития российского менеджмента» и оценили влияние последующего социалистического периода развития. По их мнению, структура российских компаний отличается очень сильными связями по вертикали, но имеет слабую координацию по горизонтали, что особенно сильно влияет на процессы принятия решений. (Meуer 2000, стр. 27-29). Эти традиции оказали сильное влияние на взаимосвязи и взаимоотношения между российскими организациями, вообще, и между инновационными предприятиями, в частности.

Результаты социально-экономических реформ в России неоднозначны и противоречивы. В большинстве социально-экономических исследований вопросы сотрудничества в секторе

МСП не рассматривались подробно, этот вопрос остается на периферии российской социальной науки. Только в последние годы появились первые работы. Большинство публикаций — это обзоры работ западных ученых. Лишь в нескольких статьях были предприняты попытки применить современные теоретические концепции к анализу российской действительности.

Авторы (Husted and Michailova 2005) представляют довольно интересные результаты исследований в области обмена знаниями между российскими МСП. Российским менеджерами и специалистами присущи характерные особенности, вне зависимости от того, в какой отрасли они заняты. Полученные результаты отражают также состояние российского инновационного бизнеса:

- Отсутствие стимулов для обмена знаниями: в России считается, что солидный багаж знаний помогает занять более высокий пост, способствует продвижению по службе, поэтому на рабочих местах принято вывешивать дипломы и сертификаты, полученные на семинарах и курсах. В то же время, слушатели таких семинаров и курсов повышения квалификации не спешат поделиться приобретенными знаниями со своими ближайшими коллегами, кроме случаев, когда, по их мнению, это может реально помочь продвинуться по службе. Открыто низкая степень взаимного доверия и информативности зачастую препятствует интеграции между партнерами. В целом, готовность российских компаний к обмену информацией остается крайне низкой. Кроме того, сам процесс обмена информацией и знаниями отнимает время, которое можно было бы потратить с большей пользой. Еще один аргумент — информация может быть неправильно понята или воспринята слушателями. Нужно также учитывать факты в истории России советского периода, когда неправильное понимание информации могло иметь печальные последствия для того, кто ее распространял:

- Разобщенность отдельных подразделений внутри организации и отсутствие общей идеологии — каждое подразделение специализируется в узкой области. Только дополняя друг друга, подразделения могут в полной мере использовать знания. Между подразделениями нет связующего звена, хотя отношения между отдельными сотрудниками могут развиваться очень динамично (Dabars and Vokhmina, 1995; Holden et al., 1998;

Ledeneva, 1998). Отношения между отдельными компаниями тоже не отличаются должной степенью развития сотрудничества и партнерства. Зачастую даже между отдельными компаниями в единой структуре не развито партнерство и сотрудничество, не говоря уже о конкурентах или внешних компаниях.

- Страх сделать ошибку. Существует глубокое убеждение, что ошибки и нерешенные проблемы недопустимы в работе. «Мы не имеем права на ошибку!» — таков лозунг многих российских компаний. Внутри организации или предприятия очевидно нежелание сотрудников говорить о своих ошибках и демонстрировать их.

- Синдром «придумано не здесь»: зачастую есть нежелание получать информацию извне, или так называемый синдром «придумано не здесь» (Katz & Allen 1982). В научно-исследовательских учреждениях и организациях информация, полученная извне, отвергается, так как считается, что более престижно изобретать самим, чем пользоваться чужими изобретениями. Если сотрудники не доверяют внешней информации, источнику ее получения, они предпочитают сами создать информацию, а не тратить время на проверку того, что поступило извне. Есть, по меньшей мере, два фактора, усиливающие этот синдром — привязанность к своему коллективу и недоверие к знаниям, переданным зарубежными специалистами.

- Сложность использования полученной информации. Это понятие введено авторами (Cohen and Levinthal, 1990) и оно касается способности сразу использовать вновь приобретенные знания. В России специалистам зачастую трудно понять истинную ценность новой информации, особенно в области рыночной экономики и современного менеджмента.

- Преобладание иерархической структур. Разница в статусе отдельных специалистов мешает их равному общению и обмену знаниями между ними, особенно передаче знаний с более низкого уровня на более высокий. Российским менеджерам высшего звена трудно признать, что они могут чему-либо научиться от сотрудников более низкого звена. Это наглядно проявляется при работе в группах, например, в ходе учебных семинаров, где соблюдается вертикальная иерархия. Сохраняется единоначалие, отсутствие плюрализма, стимулов обмениваться идеями и знаниями не по вертикали, а по горизонтали — и не только сверху вниз, но и наоборот.

- Удаленность, расстояние между сотрудниками — в случае разбросанности отделов или филиалов. Большие расстояния являются существенным препятствием для контактов и общения между людьми, особенно для непосредственного общения. На расстояние можно передать текст, но нельзя передать то, что можно увидеть или услышать только самому — живую атмосферу встречи, жесты, мимику собеседника, понять и почувствовать его. Трудно построить отношения истинного доверия, когда участники диалога находятся на большом расстоянии друг от друга.

Для малых предприятий, однако, расстояние не является помехой для общения — и директор, и его сотрудники, как правило, находятся в одном помещении.

Сотрудничество и обмен знаниями в России: средства и возможности для сотрудничества

Россия находится на пороге крупномасштабных инвестиций в области информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В настоящее время выполняются крупнейшие государственные программы — федеральная программа «Электронная Россия», программы информатизации образования, региональные программы «Электронная Москва» и другие. Таким образом, приоритетными направлениями являются развитие ИКТ и электронного документооборота, развитие рынка ИКТ, который в России, по сравнению с другими странами, развивается очень быстрыми темпами. Однако несмотря на быстрые темпы развития ИКТ за последние десятилетия, уровень использования ИКТ, информатизации экономики и общества в России, в целом, пока еще отстает от уровня большинства развитых западных стран. Недостаточное развитие ИКТ в России осложняется рядом факторов, которые препятствуют широкому внедрению и использованию ИКТ в экономике и дальнейшему развитию ИКТ. К числу таких негативных факторов относятся (Milovantsev, 2005):

- Слабая законодательная база, не учитывающая современный уровень развития ИКТ;
- Недостаточное развитие ИКТ в области государственного административного сектора, отсутствие эффективных технологий управления взаимодействием между обществом и бизнесом;

- Отсутствие интегрированной информационной инфраструктуры и эффективной информационной поддержки на рынках товаров и услуг, в том числе, в области электронной коммерции;
- Низкий уровень знаний персонала в области создания и использования ИКТ;
- Барьеры и препятствия, возникшие в результате несовершенства регулирования доступа ИКТ компаний на российские и мировые рынки;
- Высокий уровень монополизации в коммуникационных сетях, что препятствует эффективному использованию сетей и приводит к несовершенству тарифной политики.

В настоящее время в России только начинается процесс информатизации, известный под названием «информационная революция». В начале 2003 г. показатели использования Интернет среди взрослого населения России (10%), пользователей мобильными телефонами (15%), а также другие показатели в несколько раз ниже, чем аналогичные показатели для зарубежных стран. Использование ИКТ в реализации концепции информатизации государственного управления, развития предпринимательства, образования находится пока в зачаточном состоянии.

Интернет становится эффективным средством для обеспечения взаимодействия предприятий, в дополнение к традиционным формам, таким как конференции, семинары, круглые столы и др. Российские менеджеры признают, что использование Интернета снижает организационные расходы, предоставляет широкие возможности для распространения передового опыта. В деятельности малых предприятий значение Интернета также возросло. Согласно данным обследований, проведенных авторами (Nisse, 2003), около трети всех МСП (28,4 %) в Свердловской области имели доступ в Интернет через модем в 2002 г., а 11,7 % МСП области имели доступ в Интернет через выделенную линию. То есть, около 40 % всех МСП Свердловской области имеют доступ в Интернет. Показатели для Москвы и Петербурга, естественно значительно выше, поскольку в России Интернет стал особенно быстро развиваться с 2002 г.

Сообщества практики, в принципе, обладают значительным, но пока еще недостаточно реализованным потенциалом для развития сотрудничества в российском бизнес сообществе.

Согласно результатам обследования 350 российских Интернет сообществ (Putilova, 2004), роль сообществ практики в России в настоящее время возрастает.

Сегодня российские малые и средние предприятия наиболее активно используют следующие средства для связи, взаимодействия и сотрудничества:

- Электронная почта;
- Рассылки и информационные бюллетени;
- Форумы;
- Каталоги ссылок.

Однако реально действует всего лишь несколько сообществ практики с участием малых и средних предприятий. Внедрение новых организационных форм сдерживает дефицит технических и людских ресурсов, ограниченность доступа в Интернет. Препятствием также является низкий уровень доверия и недостаточная культура делового сотрудничества. Громадные расстояния между отдельными регионами России также мешают личным контактам и общению. Поэтому желательно использовать современные технологии для делового общения предпринимателей, обмена опытом и лучшей практикой. Эти технологии включают:

- Мероприятия: конференции, семинары, круглые столы и пр.;
- Использование Интернета для делового общения и обмена информацией;
- Совместные действия и проекты с использованием инфраструктуры поддержки.

Литература

- Andreassi, T. (2003). "Innovation in small and medium-sized enterprises". *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, vol.3, no. 1/2, pp. 99-106.
- Clark, J. & K. Guy. (1998). "Innovation and competitiveness: A review". *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 10, no. 3, pp. 363-395.
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation". *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, pp. 128-152.
- Dabars, Z. and Vokhmina, L. (1995). *The Russian way*. Lincolnwood, Illinois: Passport Books.

- Enterprise and Industry (2005). SME Definition. http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm (www document, accessed 15/10/05).
- EurActiv(2005). SMEs & access to R&D funding. <http://www.euractiv.com/Article? tcmuri=tcm:29-143886-16&type=LinksDossier> (www document, accessed 15/10/05).
- Euroleather (2005). Towards a Dedicated European Research Programme for SMEs. <http://www.euroleather.com/smesrd.htm> (www document, accessed 05/07/05).
- Eurostat (2004). Third Community Innovation Survey (CIS3). Luxembourg: Office for official publications of the European Communities, 2004. Online available at ftp://ftp.cordis.lu/pub/innovation-smes/docs/results_from_cis3_for_eu_iceland_norway.pdf (www document, accessed 12/08/2005).
- Holden, N.; Cooper, C.; Carr, J. (1998). Dealing with the new Russia: Management cultures in collision. Chichester: John Wiley & Sons.
- Institute of Open Economy (2004). Materials of the Round-Table Discussions on Business Climate in Russia. Moscow: Institute of Open Economy.
- Jong de, J. (2005). De bron van vernieuwing. Rol van netwerken bij innovaties in het MKB. Zoetermeer: EIM.
- Katz, R. and Allen, T. (1982). "Investigating the not invented here (NIH) Syndrome: A look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D projects groups". *R&D Management*, vol. 12, no. 1, pp. 7-19.
- Ledeneva, A. (1998). Russia's economy of favours: Blat, networking and informal. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, K. (2000). "International Business Research on Transition Economies". Copenhagen Business School, Centre for East European Studies, working paper no. 32, April 2000.
- Michailova, S. and Husted, K. (2003). "Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms." *California Management Review*, vol. 45, no. 3, pp. 59-77.
- Milovantcev, D. (2005). Electronic Russia Program 2002-2010. <http://www.e-rus.ru/>, <http://www.e-rus.ru/eng/index.shtml> (www document, accessed 31/08/05, in Russian).
- NISSE (2003). "Study of the situation in the SME sector in the Sverdlovsk region". http://www.nisse.ru/analytics.html?id=report_sv (www document, accessed 05/12/05, in Russian).
- Observatory of European SMEs (2003b). Highlights from the 2003 Observatory. Observatory of European SMEs, No. 8. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Putilova, E.A. (2004). Internet as a factor for information society forming, PHD-thesis abstract. Tumen: Tumen State University.

- Russian SME Resource Centre (2002). Russian SME Observatory Report 2001. <http://www.rcsme.ru/eng/common/libArt.asp?id=4283> (www document, accessed 15/10/2005, document in Russian).
- Российское обозрение малых и средних предприятий – 2001 (2002). Ресурсный центр малого предпринимательства, в рамках проекта Тасис SMERUS9803
- SME News (2005). Materials of the round table of the Russian Association for SME Support and the newspaper “Business for All”, Moscow. http://www.sme-news.ru/libArt.asp?id=4549*r_id=167*1_id=1 (www document, accessed 12/07/05, in Russian).
- Материалы круглого стола "Предпринимательский климат в России: проблемы и перспективы" (2004). Институт открытой экономики.
- Stockdale, B. (2002). “UK Innovation Survey 2001”. Economic Trends, no. 580, March 2002, pp. 36-42.
- Tacis (2004). Materials of the Tacis project, EUROPEAID/113746/C/SV/RU. Moscow.
- Tether, B.S. (2002). “Who co-operates for innovation, and why an empirical analysis”. Research Policy, vol. 31, pp. 947–967.
- UEAPME (2005). FP7 must focus on smaller SME programmes for R&D targets to be met. http://www.ueapme.com/docs/press_releases/pr_2005/050404_FP7.pdf (www document, accessed 15/10/05).
- Van Dijken, K. (2001). Kennisoverdracht en het MKB. Kennisthema ten behoeve van de derde ICES-KIS investeringsimpuls. IOO BV in opdracht van EZ.

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РОССИЙСКИХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

ГЛАВА 4. ИНТЕРВЬЮ С РЕГИОНАЛЬНЫМИ СООБЩЕСТВАМИ

Ирина Алексеева

В ходе проекта были проведены интервью с представителями инновационных компаний в 3-х регионах (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург). Основная цель интервью — определение барьеров и препятствий для российских малых предприятий по темам «коммерческое развитие предприятия и сотрудничество». Результаты интервью также помогли определить, в какой именно поддержке нуждается инновационный малый бизнес России, какие сильные стороны предприятий необходимо развивать, каким образом проект РУСМЕКО может содействовать решению насущных проблем инновационных предприятий.

Интервью проводились с представителями российских инновационных компаний, а также с представителями западноевропейских предприятий, имеющих офисы в России. Всего было проведено более 50 интервью в трех городах. По результатам интервью также проводились фокус-группы, участники которых смогли дать более развернутые ответы, а также высказать свои мнения и пожелания. Для проведения интервью был специально разработан сценарий, кроме того, были подготовлены и переданы представителям инновационных компаний необходимые справочные и информационные материалы о сообществах практики и их преимуществах для развития бизнеса.

Продолжительность интервью, в среднем, занимала около часа. В начале встречи интервьюер кратко описывал цели и задачи проекта РУСМЕКО, затем кратко рассказывал о прак-

тических возможностях и инструментах проекта для повышения конкурентоспособности инновационных компаний:

- использование портала,
- участие в обучающих программах,
- электронная библиотека;
- обмен информацией, контактами, инициирование новых совместных проектов;
- тесты самодиагностики предприятия в целях определения оптимальных путей для решения насущных проблем.

В ходе интервью участники — представители предприятий — формулировании основные проблемы и потребности своих предприятий, а также ожидания от проекта РУСМЕКО, делились своими взглядами по поводу создания нового инструмента для развития делового сотрудничества — сообщества практики.

До начала полномасштабных интервью проведены 5 пилотных интервью в Москве. При этом был сделан вывод о том, что проведение фокус-групп в привязке к интервью обеспечивает большую мотивацию и заинтересованность участников, повышает качество и информативность интервью.

4.1. Интервью в Москве

Для проведения интервью были использованы специально разработанное руководство и сценарий, дополнительные материалы о проекте и сообществах, а также шаблон интервью.

Методологический подход был основан на построении диалога и отношений сотрудничества, достижении взаимопонимания и совместной выработки наиболее оптимальной платформы для сообщества практики для инновационных компаний. Интервью были построены в виде набора вопросов и ответов. В задачи интервью входило:

- 1) определить наиболее серьезные проблемы, с которыми сталкиваются инновационные компании, и которые бы можно было решить в рамках сообщества практики;
- 2) определить, готовы ли представители инновационных компаний участвовать в работе создаваемого сообщества практики для того, чтобы решить эти проблемы;
- 3) обсудить примеры лучшей практики и типичные ошибки, с которыми сталкиваются инновационные компании, чтобы использовать их в будущей деятельности сообщества.

Особое внимание уделялось мотивации участия в интервью, преодолению низкого уровня доверия. Обычно интервью и анкетирование воспринимается предпринимателями как вмешательство в дела бизнеса, стремление выведать информацию, составляющую компонент инновации. Кроме того, многим предпринимателям ранее уже приходилось участвовать в многочисленных опросах и интервью, но никаких положительных результатов или помощи для их бизнеса это не дало.

Участниками интервью в московском регионе были три категории инновационных компаний:

- Инновационные предприятия в стадии коммерциализации инновационной продукции;
- Инновационные предприятия на этапе создания;
- Инновационные предприятия в стадии развития;
- Предприятия, прошедшие полный цикл с начала этапа коммерциализации;
- Предприятия, которые недавно приобрели права на свою продукцию, купили бизнес или намерены развивать инновации. Эта категория предприятий, как правило, не намерена делиться информацией или опытом из-за конкуренции.

От каждой категории в интервью участвовали по два предпринимателя, а также представители структур поддержки. Это дало возможность обменяться разными взглядами и осветить проблемы с разных сторон.

Фундаментальные инновации

Поскольку в России отсутствует определение инновации и инновационного предприятия, многие компании считают инновацией любое новшество в бизнесе. Иногда это делается с целью получить дополнительные преимущества или льготы при предоставлении финансирования. В нашем исследовании, однако, мы придерживались более строго подхода, считая инновацией конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке; нового или усовершенствованного процесса, используемого в практической деятельности.

При проведении интервью учитывались следующие факторы, типичные для инновационного бизнеса московского региона:

В Москве значительна диверсификация инновационного бизнеса. Существует множество кластеров, которые сформировались, в основном, вокруг научно-исследовательских и академических институтов (Зеленоград, Троицк, МГУ им. Ломоносова, Московский энергетический институт, МИФИ и др.), или вследствие преобразования крупных компаний («Ангстрем» в Зеленограде). Эти предприятия поддерживают связи с соответствующими исследовательскими институтами и крупными предприятиями, а в их отношении к идее обмена опытом и информацией проявляется зависимость от позиции организаций или предприятий — родоначальников.

Инфраструктура поддержки имеет значительные масштабы, но она несбалансированна с точки зрения объема или качества оказываемых услуг инновационному бизнесу. Пример — в России существует порядка 200 технопарков, 40 из которых расположены в Москве.

Значительна концентрация банковского и венчурного капитала, есть возможности получить финансирование из различных фондов, финансовых и кредитных организаций. Компании имеют тесные связи с ключевыми фигурами на уровне федеральных властей. Тем не менее, банки не предоставляют долгосрочные кредиты инновационным предприятиям, считая такой бизнес бизнесом повышенного риска.

Результаты интервью сведены в итоговых таблицах, описывающих типичные примеры положительной практики и существующие барьеры.

Табл. 4.1 Инновации

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Способность вырабатывать инновационные идеи для бизнеса • Высокий уровень исследований, ориентированных на потребности рынка • Качество высокотехнологичной продукции, выпускаемой российскими инновационными компаниями, зачастую значительно выше среднего уровня 	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий общий уровень коммерциализации вследствие недостаточных навыков и знаний персонала в области маркетинга, финансового менеджмента, управления предприятием. Кросс-культурные сложности. • Низкий уровень спроса на инновационную продукцию на внутреннем рынке, недостаточная реклама компаний и их продукции

	<ul style="list-style-type: none"> • Слабая защита прав интеллектуальной собственности, высокая стоимость зарубежных патентов • Недостаток информации о возможностях для бизнеса на внешних рынках, о практике делового сотрудничества в международном бизнесе • Недостаточная поддержка со стороны правительства, проблемы доступа к финансированию
--	---

Табл. 4.2 *Маркетинг*

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Растет понимание роли и важности маркетинга, исследований рынка, подготовки необходимых специалистов • Тенденция объединения усилий и взаимодействия с материнской компанией или технопарком для проведения маркетинговых исследований • Некоторые федеральные и региональные программы поддержки включают ряд мер по поддержке инновационных и экспортно-ориентированных предприятий 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток опыта, ресурсов, навыков • Нехватка информации и данных по исследованиям рынка • Нехватка информации о потенциальных внешних рынках, клиентах, партнерах, лучшей практике. Существующие базы данных дороги или недоступны • Плохое знание иностранных языков, отсутствие навыков делового общения в международном бизнесе • Нехватка знаний в области взаимодействия с клиентами

Табл. 4.3 *Внешние связи*

ПОЛОЖИТЕЛЬНАЯ ПРАКТИКА И СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Российские инновационные компании могут выиграть от расширения Евросоюза, если их продукция удовлетворяет стандартам ЕС и может продаваться на рынках ЕС • Появление Общеευропейского экономического пространства будет способствовать устранению барьеров между ЕС и Россией 	<ul style="list-style-type: none"> • Относительно низкая представленность инновационных компаний России на рынках ЕС, барьеры и конкуренция • Слабая институциональная поддержка, недостаточное участие в международных ярмарках и выставках

<ul style="list-style-type: none"> • Структуры поддержки инновационного бизнеса заинтересованы в получении информации о новых продуктах и могут содействовать продвижению этой продукции на внешних рынках 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокие затраты МСП, в сравнении с крупными предприятиями, на усилия по достижению стандартов ЕС. Несоответствие российского и европейского законодательства • Экспортная база России, в общем, весьма ограничена. В экспорте преобладает сырье (газ, нефть, и др.) а не инновационная продукция. • Низкий уровень доверия, боязнь потерять технологию, недостаток предпринимательской культуры
---	---

Табл. 4.4 Внутренние процессы

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Признание важности внутреннего менеджмента для успеха бизнеса • Значительное внимание уделяется исследованиям и разработкам, контактам с университетами и исследовательскими организациями • Получение сертификата ISO 9000 признается компаниями как жизненная необходимость • Большую роль играют личные взаимоотношения внутри компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Нежелание проводить изменения, улучшать стиль менеджмента, коммуникации внутри компании • Специалисты доверяют более интуиции, чем знаниям • Авторитарный стиль управления • Нежелание продвигать по службе молодежь, доверять молодым специалистам внешние связи • Небольшие компании не осознают необходимости внедрения систем управления качеством • Недостаточные навыки использования современных технологий коммуникации

Табл. 4.5 Обмен знаниями

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Инновационные предприятия заинтересованы в обмене знаниями и получении более широкой информационной поддержки • Более широкие возможности получения информации (через Интернет, ТПП, структуры поддержки, ассоциации и пр.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток культуры обмена знаниями, нехватка навыков использования ИКТ • Нехватка финансовых ресурсов для оплаты информации, обучения, передачи знаний • Низкий уровень доверия, нехватка точной информации, полезных контактов.

	<ul style="list-style-type: none"> • Нехватка практики делового общения на иностранном языке (чаще всего, английском)
--	--

Табл. 4.6 Технология

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Использование Интернет широко распространено • Многие инновационные компании имеют свои сайты (как правило, на русском языке) • Растет доля молодых сотрудников, владеющих знаниями и навыками использования ИКТ, и использующих эти знания и навыки для развития бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • Инновационные компании предпочитают личные встречи виртуальному общению. Дефицит современного оборудования для коммуникаций. • В инновационном бизнесе значительна доля специалистов старшего возраста, которые не пользуются современными технологиями коммуникации.

Мотивация участия в сообществах

По мнению участников интервью, мотивация предпринимателей играет решающую роль для их участия в работе сообщества практики. Были отмечены следующие причины интереса к участию в сообществе:

1. Перспектива получить финансирование или стать участником федеральной или региональной программы поддержки;
2. Доступ к маркетинговой информации, снижение собственных затрат на проведение маркетинговых исследований;
3. Продвижение собственной продукции на внешних рынках через сообщество;
4. Возможность общения и контактов с консультантами и специалистами высокого уровня, внешними экспертами.

Основные выводы в привязке к проекту РУСМЕКО и его задачам:

С учетом отмеченных положительных сторон и барьеров, проект РУСМЕКО и формируемое сообщество практики инновационного бизнеса создаст реальные возможности для инновационных компаний преодолеть недоверие к партнерам, предоставит информацию о возможностях продвижения продукции на внешних рынках, поможет привить культуру делового общения в международном бизнесе. В рамках проекта желательно уделить особое внимание инструментам и способам делового общения, созданию брокерской площадки, специальной плат-

формы (портала) для размещения и обмена информацией, контактами, опытом, поиска партнеров, предоставлению информации о международных программах поддержки и сотрудничества, результатах выполненных проектов и программ, содействию в маркетинге и продвижении продукции инновационных компаний на внешних рынках.

4.2 Интервью в Санкт-Петербурге

В Санкт-Петербурге находится значительное число региональных структур и государственных организаций, которые отвечают за различные аспекты успешного развития бизнеса, в том числе и для инновационных предприятий. Перед тем как приступить к интервьюированию представителей предприятий, региональные координаторы предварительно обсудили нынешнюю ситуацию с состоянием в области инновационного бизнеса со специалистами этих организаций. Наиболее значимыми из этих организаций, непосредственно заинтересованными в развитии малого инновационного бизнеса, являются следующие.

Общественный Совет по малому предпринимательству при Губернаторе Санкт-Петербурга

Общественный Совет состоит из 37 представителей 18 организаций.

Общественный Совет создан в 2004г. и перед ним поставлены следующие задачи:

Сбор и анализ информации о состоянии малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге;

Выработка предложений для Губернатора и Правительства Санкт-Петербурга, направленных на содействие развитию малого и среднего предпринимательства.

Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга (СПП СПб)

В состав СПП СПб входят 250 постоянных членов, президент — Ковешников В.П., академик Инженерной академии, лауреат Государственной премии СССР, заслуженный машиностроитель России.

СПП СПб создан в 1990г. Основные направления его деятельности:

Социальное партнерство и регулирование социально-трудовых вопросов в городе в рамках 3-стороннего Соглашения между Правительством города, Федерацией профсоюзов и СПП СПб;

Формирование промышленной политики и отстаивание интересов промышленников и предпринимателей, включая малый и средний бизнес, в органах законодательной и исполнительной власти;

Корпоративная работа среди членов СПП СПб (оказание взаимных услуг, кооперация и т.д.)

Дирекция городской Программы «Инновационная система Санкт-Петербурга»

Ректор СПбГПУ, академик РАН Федоров М.П. возглавляет дирекцию. Дирекция создана в 2005г. согласно Постановлению Правительства Санкт-Петербурга от 09.03.2004г. № 326. Основной задачей Программы является:

Разработка и реализация городской Программы «Инновационная система Санкт-Петербурга». Программа направлена на создание инновационной инфраструктуры города, которая будет обеспечивать эффективное взаимодействие всего инновационного потенциала города, включая малые средние инновационные предприятия.

Интервью было проведено с 30 представителями (респонденты) 17 различных предприятий.

Из числа респондентов, у которых были взяты интервью, 4 человека (13%) являлись собственниками предприятий и 26 человек (87%) были наемными работниками.

Респонденты распределились по своему положению в фирме следующим образом.

Табл. 4.7 Распределение респондентов

должность	КОЛИЧЕСТВО	%
Руководитель	5	17
Менеджер	8	26,5
Технический специалист	17	56,5

Результаты и выводы

Целью интервью являлось выяснение причин, мешающих предприятиям работать эффективно, а также поиск наиболее эффективных, по мнению представителей предприятий, путей устранения этих причин.

Выяснялась также заинтересованность и целесообразность создания сообщества практики, определения его задач и сферы деятельности.

В ходе проведения интервью были получены следующие ответы на заданные вопросы.

Табл. 4.8 Что мешает инновационному бизнесу работать эффективно?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
1.1. дефицит финансовых средств	23 (76,7%)
1.2. Дефицит опыта в конкретной предметной сфере	5 (16,7%)
1.3. Недостаточная квалификация персонала	9 (30%)
1.4. Недостаточный опыт в управлении	17 (56,7%)
1.5. Дефицит производственных площадей	2 (6,7%)
1.6. наличие сильных конкурентов	5 (16,7%)
1.7. Дефицит деловых связей	9 (30%)
1.8. Законодательные барьеры	17 (56,7%)
1.9. Административные барьеры	19 (63,3%)
1.10. Проблемы с наличием поставщиков и контрагентов	1 (3,3%)
1.11. Низкая ответственность партнеров	7 (23,3%)
1.12. Охрана интеллектуальной собственности	3 (10%)
1.13. Дефицит информации	10 (33,3%)
1.14. Слабое управление качеством	9 (30%)
1.15. Неналаженность взаимоотношений с клиентами	7 (23,3%)

Табл. 4.9 Какие пути решения проблем наиболее эффективны?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
2.1. Освоение новых технологий управления	21 (70%)
2.2. Обучение персонала	17 (56,7%)
2.3. Изучение и освоение передового опыта, включая Knowledge Management (KM)	18 (60%)
2.4. Изучение рынка	15 (50%)
2.5. Внедрение системы управления качеством	10 (33,3%)
2.6. Установление новых и совершенствование существующих деловых связей	16 (53,3%)
2.7. Совершенствование законодательства с помощью структур поддержки	19 (63,3%)
2.8. Расширение источников поступления информации	14 (46,7%)

2.9. Внедрение системы управления взаимоотношений с клиентами (CRM)	10 (33,3%)
2.10. Использование механизма “трансфера технологий”	6 (20%)
2.11. Участие в программах поддержки предпринимательства	19 (63,3%)
2.12 Упрощение налогового законодательства и отчетности	3 (10%)
2.13. Система “одного окна” в отношениях с государством	2 (6,7%)

Табл. 4.10 Что из перечисленного выше используется на Вашем предприятии?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
3.1. Освоение новых технологий управления	6 (35,3%)
3.2. Обучение персонала	5 (29,4%)
3.4. Изучение рынка	6 (35,3%)
3.5. Внедрение системы управления качеством	2 (11,8%)
3.6. Установление новых и совершенствование существующих деловых связей	3 (17,6%)
3.8. Расширение источников поступления информации	3 (17,6%)
3.11. Участие в программах поддержки предпринимательства	2 (11,8%)

Табл. 4.11 Что именно на предприятии мешает решению вышеупомянутых проблем?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
4.1. Недостаток ресурсов	2 (11,8%)
4.2. Организация управления компанией	2 (11,8%)

Табл. 4.12 Чем специалисты по организации инновационной деятельности могли бы помочь Вам?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
5.1. Консультации	2 (11,8%)
5.2. Помощь в организации процесса управления	3 (17,6%)

Табл. 4.13 Чем могло бы помочь Вам общение в сообществе практики с коллегами по бизнесу

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
6.1. Обмен опытом	6 (35,3%)
6.2. Налаживание контактов, поиск деловых партнеров	5 (29,4%)
6.3. Решение конкретных проблем компании	1 (5,9)

Табл. 4.14 Заинтересованность в создании межрегиональной сети сообществ практики между предприятиями?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
6.1. Заинтересованность в создании сообществ практики	(100%)

Табл. 4.15 Вид использованных инвестиций

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
8.1 Собственные средства	16 (94,1%)
8.2. Кредиты	10 (58,8%)
8.3. Бюджетные средства	5 (29,4%)
8.4. Гранты	6 (35,3%)
8.5. Отечественные венчурные инвестиции	1 (5,9%)
8.6. Зарубежные венчурные инвестиции	1 (5,9%)

Табл. 4.16 Какая форма организации сообществ практики наиболее целесообразна?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
9.1 Интернет форум со свободным доступом для всех	10 (33,3%)
9.2. Интернет форум со свободным доступом только членам "СОР"	16 (53,3%)
9.3. Интернет внутренняя корпоративная связь	3 (10%)
9.4. Обмен в реальном времени	12 (40%)
9.5. Видео-конференции	1 (3,3%)
9.6. Групповые платформы	1 (3,3%)
9.7. Новостные группы/дискуссии на форумах	19 (63,3%)

Табл. 4.17 Какая тематика является наиболее перспективной для обсуждения в сообществе практики?

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
10.1. Охрана интеллектуальной собственности	13 (43,3%)
10.2. Правовые и юридические вопросы	17 (56,7%)
10.3. Корпоративная защита прав бизнесмена	8 (26,7%)
10.4. Справочная информация, в т.ч. о потенциальных партнерах	26 (86,7%)
10.5. Поиск заказчиков	20 (66,7%)
10.6. Поиск потребителей	17 (56,7%)

Табл. 4.18 Заинтересованность в европейских партнерах и участии в международных проектах и программах

	КОЛИЧЕСТВО РЕСПОНДЕНТОВ
11.1. Заинтересованность в европейских партнерах	29 (96,7%)

Анализ результатов интервью

Основными помехами для работы инновационных предприятий, по мнению респондентов, являются:

недостаток финансовых средств	76,7%;
административные барьеры	63,3%;
законодательные барьеры	56,7%;
недостаточный опыт в управлении	56,7%.

В то же время, результаты интервью показали, что инновационные предприятия практически не имеют проблем с дефицитом производственных площадей (только 6,7% респондентов ощущают дефицит производственных площадей). Мало проблем с поставками комплектующих и наличием контрагентов (только 3,3% респондентов имеют проблемы с поставщиками и контрагентами).

Результаты интервью свидетельствуют также о хорошей профессиональной подготовке специалистов инновационных предприятий. Только 6,7% респондентов ощущают недостаток опыта в предметной области. Только 30% респондентов отметили недостаточную квалификацию персонала, а 13,7% респондентов опасаются конкуренции.

На предприятиях мало внимания уделяется охране интеллектуальной собственности. Только 10% респондентов считают, что это является помехой для развития бизнеса и 30% респондентов считают, что недостаточное качество управления является помехой для развития предприятия.

По мнению респондентов, основными путями для совершенствования являются:

Табл. 4.19 Основные пути для совершенствования

Освоение новых технологий управления	70%;
Совершенствование законодательства с помощью структур поддержки и участие в программах поддержки SME	63,3%;

Изучение и освоение передового опыта, включая КМ	60%;
Установление новых и совершенствование существующих деловых связей	53,3%;
Изучение рынка	50%.

100% предприятий используют собственные финансы; 62,5% предприятий, в той или иной форме, обращаются за кредитами; и только 37,5% предприятий получали дополнительные финансы от государственного или городского бюджета.

Отечественные и зарубежные венчурные инвестиции предприятия практически не используют (только 6,25% предприятий использовали эти инвестиции).

Практически все респонденты считают, что создание межрегиональной сети сообщества практики между предприятиями будет полезным, в той или иной степени.

Форма общения в сообществе практики должна быть, по мнению респондентов, следующая:

Новостные группы/дискуссии на форумах	63,3%4
Интернет форум со свободным доступом только членам «СоР»	53,3%.

Основными вопросами, которые предполагается обсуждать в сообществе практики, являются:

Поиск заказчиков	66,7%;
Правовые и юридические вопросы	56,7%;
Поиск потребителей	56,7%;
Охрана интеллектуальной собственности	43,3%.

Подавляющее большинство респондентов (96,7%) выразило заинтересованность в поиске европейских партнеров и участии в международных проектах и программах.

Итоги обсуждения со специалистами важнейших региональных структур и городских (муниципальных) организаций

ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ развития инновационного малого и среднего предпринимательства как в регионе, так и в целом в России.

Развитие малого инновационного предпринимательства осуществляется недостаточно быстро и целенаправленно.

Разработку и освоение инноваций в России осуществляют только 10% предприятий. Только три отрасли демонстрируют опережающие показатели инновационной активности: нефтехимия, производство кокса и ядерных материалов (доля стоимости инновационной продукции – 33%), химия (26,4%) и производство электрооборудования (24,4%). В других отраслях она значительно ниже.

В структуре затрат на инновации 62% – приходилась на закупки оборудования и только 18,3% – на приобретение новых технологий, 10,5% – на покупку патентов и лицензий.

В целом по малому и среднему бизнесу количество работников в С.-Петербурге составляет сейчас 629,1 тыс. человек. По данным на 1 января 2005 года, в городе работают 245 тысяч субъектов малого бизнеса. Из них – 105 тысяч малых предприятий (юридические лица) и 140 тысяч индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица (ПБОЮЛ). Они приносят городу около 25% налоговых поступлений. Инновационная деятельность в науке и научном обслуживании составляет менее 3% (см. таблицу 4.20))

Табл. 4.20 В каких сферах трудится малый бизнес

	доля
Торговля и общественное питание	52,9%
Строительство	10,8
Общая коммерческая деятельность по обеспечению функционирования рынка	5%
Операции с недвижимостью	3,3%
Транспорт и связь	3,3%
Наука и научное обслуживание	2,8%
Здравоохранение	2,5%
Сфера услуг	2,2%
Другие виды деятельности	5,9%

Малые инновационные фирмы могут выступать в роли катализаторов работы крупных городских предприятий, обеспечивая повышение их конкурентоспособности и динамичности при выпуске новой продукции. Поэтому эффект от деятельности малых инновационных фирм гораздо больше, чем простой

прирост регионального валового продукта за счет их продукции. Именно здесь, в первую очередь, обеспечивается быстрое обновление продукции и технологических процессов. Кроме того, развитое малое предпринимательство способствует росту стабильности общества, прочности его демократических и гражданских институтов, поставляет все новых рекрутов в средний класс.

Практическое отсутствие венчурного финансирования и системы поддержки инновационных проектов на ранней стадии.

Для внедрения научных достижений нужны большие деньги (дорогое технологическое оборудование и производственные площади), которые инновационным предприятиям негде взять. Нет программ поддержки, позволяющих довести идею до стадии образца или, скажем, макета.

Ощущается дефицит менеджеров, способных превращать осязаемый результат (идею) в товар, соединить разработчика и инвестора.

Слабая законодательная поддержка инновационного малого предпринимательства, включая оформление прав на интеллектуальную собственность. Для поддержки малого бизнеса целесообразны следующие меры экономической и бюджетной политики:

- включение затрат на НИОКР частного сектора в себестоимость продукции;
- списание значительной части научного оборудования по ускоренным нормам амортизации;
- применение системы адресных налоговых льгот, нацеленных на постоянное наращивание объема научных расходов в крупных корпорациях, привлечение мелкого и среднего бизнеса к инновационной деятельности в сфере новых технологий;
- льготное кредитование научных разработок и доленое финансирование крупных проектов;
- безвозмездная передача или предоставление на льготных условиях государственного имущества или земли для организации инновационных предприятий (в первую очередь для мелкого и среднего бизнеса, а также для создания научной инфраструктуры в регионах).

Малые предприятия слабо владеют необходимой им информацией (знаниями) по инвестиционной политике, налогам, кадровым вопросам и т.д.

Услуги специализированных предприятий, имеющих нужную информацию (например, «Роспатент»), слишком дороги для малых предприятий. Кроме того, практически отсутствуют специализированные базы данных о потребностях рынка.

Слабое взаимодействие мелкого и крупного бизнеса в сфере инноваций.

Нужно, чтобы капиталу было выгодно идти в сферу новых технологий и взаимодействовать с малым бизнесом. Может быть, этого можно достигнуть путем совершенствования законов или создания триединого альянса: государства, большого бизнеса и малого предпринимательства: государство берет на себя обеспечение благоприятной законодательной базы, крупный бизнес выделит деньги, а малые предприятия принесут в «общий котел» свои инновационные идеи.

Отсутствие инфраструктуры поддержки инновационной деятельности.

Ощущается нехватка «катализаторов» высоких технологий (технопарков, бизнес-инкубаторов и т.д.). Инновационные центры могли бы также оказывать малым предприятиям такие услуги, как оценка идеи с точки зрения ее эффективности при коммерциализации, потенциального рыночного и технического риска; разработки бизнес-плана; помощи в поиске и привлечении венчурного капитала; организации опытного производства.

Слабая подготовка кадров.

Примеров целевой подготовки немного — например, Президентская программа подготовки управленческих кадров (включая инновационную сферу); подготовка молодых специалистов по новому образовательному направлению «Инноватика» в Санкт-Петербургском государственном политехническом университете, Нижегородском государственном университете, и др.

4.3 Интервью в Екатеринбурге

Инновационный сектор Екатеринбурга практически в равной степени представлен компаниями — производителями инновационной продукции, на базе собственных исследований и технологий (45%) и услуг, в основном, в области ИТ (42%), по данным журнала «Инновации» № 7 (64), 2003 г.

Инновационные компании Екатеринбурга можно четко разделить на 2 группы — молодые компании (от 1 до 5 лет

в бизнесе) и достаточно развитые компании (10-15 лет в бизнесе). Широко распространена практика интеграции инновационных компаний в холдинговые структуры, имеющие единое руководство, но с относительной независимостью компаний внутри холдинга.

Результаты интервью сведены в итоговых таблицах, описывающих типичные примеры положительной практики и существующие барьеры.

Табл. 4.21 Инновации

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Высокий профессионализм исследователей и изобретателей • Понимание необходимости инноваций и готовность выделять ресурсы для их развития • Понимание необходимости контактов с учебными заведениями и научно-исследовательскими организациями 	<ul style="list-style-type: none"> • Нехватка финансовых ресурсов для инноваций • Незаинтересованность потенциальных покупателей в продукции инновационного бизнеса • Недостаток информации о партнерах • Дефицит производственных мощностей • Недостаточная поддержка со стороны правительства • Планирование только в краткосрочной перспективе

Табл. 4.22 Маркетинг

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Участие в региональных выставках и ярмарках • Проведение некоторыми компаниями собственных семинаров и конференций для клиентов • Использование маркетинговых средств: реклама в журналах и газетах, в том числе специализированных, телемаркетинг, прямые рассылки • Участие компаний из одного холдинга в выставках и ярмарках, на условиях финансирования из бюджета холдинга 	<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный масштаб маркетинговых исследований • Проблемы продвижения продукции на рынках • Нехватка знаний и навыков бизнес-планирования, оценки рыночных возможностей и перспектив, собственных ресурсов

Табл. 4.23 Внешние связи

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Внешние связи компаний имеют широкую географию — в России и за рубежом. • Некоторые компании имеют сеть партнеров в Европе, Америке, Азии. • Многие компании участвуют в промышленных ярмарках, конференциях. • Руководство компаний совершает много поездок для контактов с клиентами и партнерами. • Понимание важности взаимовыгодных внешних связей 	<ul style="list-style-type: none"> • Взаимоотношения между компаниями зависят от отрасли и корпоративной культуры. Многие компании не поддерживают деловых взаимосвязей с другими компаниями даже в пределах одного холдинга • Личный контакт очень важен для установления доверительных отношений с внешними компаниями • Широко распространены личные рекомендации • Конкуренция и разобщенность компаний.

Табл. 4.24 Внутренние процессы

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Чем меньше компания, тем меньше формализма во внутренних взаимоотношениях • Вне зависимости от размеров компании, любой сотрудник может напрямую обратиться к директору и менеджерам • Многие компании стремятся пройти сертификацию по стандартам ISO 9001:2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Средние по размеру компании имеют более сложную многоуровневую структуру, отделы в них мало связаны друг с другом • Для мотивации сотрудников используются исключительно рычаги материального поощрения

Табл. 4.25 Обмен знаниями

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Компании постоянно обмениваются знаниями с клиентами, партнерами, иногда даже с конкурентами — в ходе рабочих встреч и мероприятий • Внутри компании обмен знаниями происходит традиционно — вопросы и ответы, телефон, встречи, электронная почта. Новый сотрудник, как правило, первые месяцы работает под руководством более опытного сотрудника. 	<ul style="list-style-type: none"> • Никто не будет обмениваться информацией и знаниями, если нет отношений доверия между партнерами • Большинство директоров сомневаются в эффективности виртуальной коммуникации между людьми, которые мало знакомы или не знакомы • Руководство компаний считает, что сотрудники не должны много пользоваться Интернет

Табл. 4.26 Технологии

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	БАРЬЕРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Большинство компаний располагают современными средствами коммуникации, включая выделенную линию Интернет • Понимание важности использования новых инструментов коммуникации 	<ul style="list-style-type: none"> • В некоторых компаниях, особенно средних, использование ICQ, Skype ограничено <p>Наиболее распространенные средства для контактов и сотрудничества — телефон, факс, электронная почта</p>

4.4 Интервью с представителями европейских предприятий, работающих в области инновационных технологий в России.

Европейские предприятия, занимающиеся инновационной деятельностью на территории России, можно разделить на 3 основные группы:

Представительства европейских компаний в РФ,
Дочерние предприятия Европейских компаний и холдингов
Совместные предприятия (СП).

Предприятия первой группы — представительства крупных европейских компаний специализируются, как правило, на коммерческих и маркетинговых функциях. Их задача — реализовать ключевые технологии материнской организации, в основном, крупным российским клиентам: коммерческим и государственным предприятиям. Это дает преимущество в постоянном присутствии на российском рынке, постепенном расширении личных контактов и связей и отслеживании изменений потребностей российского рынка

Вторая группа — дочерние предприятия европейских компаний и холдингов в России. Они специализируются, в основном, на поиске и покупке российских технологий, адаптации и последующей продаже, как в России, так и на мировых рынках.

Третья группа — совместные предприятия. Зачастую один или несколько процессов производства инновационного продукта выносятся за пределы головного офиса как Research & Development Center. Для этого в России есть потенциал в плане интеллектуальной рабочей силы, которая стоит гораздо дешевле, чем на Западе. Кроме того, важно иметь местного партнера, который хорошо знает рынок, с целью использования его коммерческой сети сбыта продуктов. Создание продукта в России также продиктовано не только дешевизной рабочей силы, но

и объемами. При наращивании объемов становится необходимым местное производство, выстраивая цепочку: получение заказа, разработка продукта и его производство. Реализация (коммерциализация) же идет через российского партнера.

Важный вопрос — маркетинг: изучение рынка, его потребностей и просто получение информации о тендерах и возможных заказах, но речь идет скорее о продажах, а не маркетинге. Обороты наращиваются за счет оказания комплексных услуг. Иными словами, компании выполняют генподрядные заказы “под ключ” — от проектирования до монтажа производственных линий.

Основной принцип, используемый всеми европейскими компаниями на российском рынке — предложение российскому клиенту готовых пакетных условий. Это фактически означает “подсаживание на иглу” по принципу “патефона и пластинки”. Клиент покупает сложный современный комплекс и радуется, полагая, что относительно недорого вступил в сделку, но на самом деле попадает в сильную зависимость: ему придется постоянно покупать “пластинки”. Такие объекты, как заводы, самолеты, автомобили, по сути, представляют собой сложный инновационный комплекс, они состоят из десятков тысяч деталей, каждая из которых должна обеспечивать его синхронную работу.

Проблемы российского рынка инноваций, тормозящие приход западных компаний в Россию.

Среди основных факторов, препятствующих приходу европейских инновационных компаний на российский рынок и, соответственно, переносу производственных процессов в Россию, можно назвать:

- неразвитость производственной инфраструктуры;
- дефицит управленческих кадров и узкоспециализированных специалистов;
- проблемы законодательного регулирования, связанные с функционированием инновационной инфраструктуры;
- невысокий уровень потребительского и государственного спроса из-за отсутствия финансовых возможностей для внедрения на производствах новых технологий;
- отсутствие специального высокотехнологического оборудования;

отсутствие сырьевой базы;
таможенная политика выстроена таким образом, что ввозить готовую продукцию выгодней, чем сырье, которое в России не производится;
отсутствие гарантий безопасности инвестиций.

Несмотря на высокий научно-технический потенциал экономики, отечественный бизнес предъявляет спрос на западные технологии. Сегодня Россия является чистым экспортером по всем основным видам технологий. При слабости в создании готовых технологических продуктов российского производства российский рынок располагает довольно высокими техническими способностями и инженерными знаниями своих специалистов, которые используются европейскими компаниями на определенных стадиях инновационного производства.

Большинство научных разработок в России по-прежнему концентрируется в лабораториях научно-исследовательских институтов. Из-за отсутствия необходимого финансирования возникают сложности с последующими производственными этапами создания инновационного продукта. Таким образом, представитель зарубежной компании, заключая договор о сотрудничестве и финансировании разработки продукта и его зарубежного патентования, получает возможность его приобретения со всеми вытекающими коммерческими правами на данный продукт.

По данным ОЭСР, в 65% права на российские разработки, патентуемые за рубежом, с участием западных компаний, как правило, не сохраняются за российской стороной, а переходят к иностранным покупателям. При этом большинство регистрируемых патентов не имеет приоритета на территории Российской Федерации. Иными словами, российские разработки доводятся до уровня бизнеса за рубежом, минуя российский рынок, и возвращаются уже в виде готовой продукции с приросшей добавленной стоимостью. В рамках заключаемых соглашений технологии, импортируемые из-за рубежа, оцениваются значительно дороже технологий, создаваемых в России. В среднем цена покупки технологий в 3,2 раза превышает цену продажи, а в отдельных случаях и почти в 80 раз.

Чем различается подход к научно-исследовательскому сектору, обслуживающему бизнес, в России и Европе? (по оценке

руководителей европейских инновационных компаний, работающих в России):

Создание инновационного продукта

Это отличие во многом обусловлено особым типом экономики, сформировавшимся в России. У любой западной корпорации есть исследовательский центр, который хорошо оснащен и бюджетируется. В России только крупнейшие промышленные корпорации, работающие в сырьевом секторе экономики, стараются развивать свою собственную науку или прикупать научно-исследовательские институты.

Маркетинг

Сама система взаимодействия с потребителями инноваций в российских компаниях строится на предложении полупродукта, проверенного на экспериментальном уровне, достаточно сырого даже не доведенного до демонстрационного образца. Если придуман новый процесс, гораздо более эффективный, чем существующий, то необходимо пойти дальше лабораторных испытаний, пробирок и колбочек и показать инженерную осуществимость этого процесса на представительных объемах, аналогичных тем, что работают в реальном секторе экономики. А для этого требуются инвестиции, которых у российских SME нет. Продать же полупродукт российскому клиенту весьма затруднительно.

Российские инновационные компании не предлагают готовых пакетных условий.

Европейская фирма, разработавшая долгосрочную стратегию своего развития, обязательно имеет в штате должность strategy manager или отдел strategy department. Именно они являются заказчиками новых разработок. В крупных российских компаниях, за исключением, пожалуй, “Норильского никеля”, их нет.

Менеджмент

Можно сказать, что инновационный менеджмент в России недостаточно развит. На Западе, например, в химической промышленности, менеджеры, отвечающие за продажи или за стратегическое планирование, обычно имеют инженерную подготовку. Они — chemical engineers (инженеры-химики), знающие все технологические особенности производства. Все, что им еще

нужно — немного генетической предрасположенности к делу, дополнительное бизнес-образование и опыт. В России образовательный процесс пока, как правило, не предполагает симбиоза науки и бизнеса, он несистематический.

Научный потенциал

Если средняя российская компания производит наукоемкую продукцию, она, как правило, эксплуатирует научный потенциал, разработанный еще в советские времена.

Внешние коммуникации. Информационный обмен.

Российские разработчики и другие участники инновационных процессов часто не располагают информацией об аналогах своих разработок, состоянии рынков, стратегии и тактике осуществления инноваций, потенциальных партнерах и конкурентах. По данным Госкомстата за 2000 г., из разработанных передовых производственных технологий, основанных на микроэлектронике или управляемых с помощью компьютеров, более 80% являлись новыми лишь для России, и всего 10% — принципиально новыми. Подавляющая часть образцов новых типов техники (90,7%) не соответствовала требованиям патентной чистоты.

4.5 Наиболее значимые отличительные особенности российского малого инновационного бизнеса, по сравнению с большинством европейских стран

Стремление к максимальной самостоятельности, в то время как значительная часть зарубежных малых предприятий работает на условиях субподряда, франчайзинга и т. п.;

Высокий образовательный уровень кадров малого инновационного бизнеса в связи с оттоком высококвалифицированных специалистов из государственного сектора экономики;

Вместе с тем, их низкий управленческий уровень, недостаток опыта, знаний и культуры рыночных отношений;

Неразвитость системы самоорганизации и инфраструктуры поддержки государством малого бизнеса;

Работа в условиях недостатка информации о состоянии и конъюнктуре рынка, неразвитость системы и культуры использования информационных, консультационных и обучающих услуг;

Слабо развитая экспортно-импортная деятельность.

ГЛАВА 5. СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ. РЕЗУЛЬТАТЫ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ОПРОСА

Юрий Плотинский

В рамках проекта Русмеко во второй половине 2005г. в трех регионах (Москва, Петербург, Екатеринбург) был проведен опрос малых и средних инновационных предприятий. Главной целью опроса был анализ проблем межфирменной кооперации и сотрудничества для инновационных МСП. Однако разработанная анкета позволила исследовать более широкий круг вопросов, относящихся к проблемам внутрифирменного управления, отношениям с поставщиками и потребителями. Анализировалось также состояние институциональной и социо-культурной среды МСП в целом.

При разработке анкеты⁷ учитывались результаты качественных исследований изложенные в предыдущей главе. Использовался также опыт аналогичных европейских исследований (программы CIS, RAAK) (см. <http://www.dti.gov.uk/iese/cis.htm>).

В опросе участвовали 81 руководитель инновационных МСП (32 из Москвы, 39 из Петербурга и 10 из Екатеринбурга). Отбор инновационных предприятий для проведения опроса оказался весьма трудной задачей. Дело в том, что малая часть инновационных фирм занимается только разработкой инноваций. Почти все фирмы занимаются также производством. Действительно, многие инновации требуют изготовления макетов, опытных образцов и пробных партий. Часто предприятия производят небольшие серии своей продукции, выполняют послепродажное обслуживание и адаптируют новинки к требованиям конкретных заказчиков.

Многие фирмы являются многофункциональными предприятиями, работая в разных сферах экономики, выпуская мелкие партии товаров. Нередко высококвалифицированные специалисты вынуждены заниматься не только собственными разработками, но и послепродажным обслуживанием товаров известных фирм. Только так малым предприятиям удается держаться

⁷ В разработке анкеты принимали участие Ольга Евдошенко и Фрик Эбелинг.

на плаву в условиях острого дефицита финансовых ресурсов. В средних предприятиях, непосредственно инновационной деятельностью, как правило, занята только часть сотрудников (не более 40%).

Российский инновационный бизнес относительно молод. Почти все опрошенные предприятия начали свою деятельность после 1991г. Около 40% фирм имеют стаж более 10 лет. Четверть фирм работают на рынке 6-10 лет. Примерно 31% фирм начали свою деятельность после 2000г. Две трети СМП являются независимыми компаниями. Остальные фирмы учреждены крупными корпорациями.

Почти все опрошенные предприниматели ранее работали в научных или учебных центрах и продолжают поддерживать неформальные связи прежними коллегами. Более 37% руководителей имеют научную степень. Четверть опрошенных старше 50 лет, около 13% руководителей моложе 30 лет, остальным от 30 до 50 лет.

Основные результаты опроса приведены далее в таблицах 1-6. Все числа даны в процентах от общего числа респондентов. При ответе на вопросы респондент мог выбрать несколько вариантов ответов.

Таблица 5.1 Распределение ответов на вопрос о том, какие факторы затрудняют разработку инноваций.

Квалификация персонала	49
Финансовые риски	41
Недостаток производственных мощностей	41
Законодательство	28
Административные барьеры	26
Поиск партнеров по бизнесу	23
Недостаток знаний о рынках	21
Защита интеллектуальной собственности	21

Результаты опроса руководителей инновационных предприятий, приведенные в табл. 5.1, показывают, что в наибольшей степени разработке инноваций мешает недостаточная квалификация персонала (49%) и дефицит собственных производственных мощностей (41%). Достаточно сложной проблемой

является и поиск необходимых партнеров (23%). Отметим, что создание сообществ практики, безусловно, поможет решить указанные проблемы.

Предприниматели (21%) осознают важность изучения рынка. Как правило, малые предприятия не имеют достаточных ресурсов для проведения маркетинговых исследований. Однако предприниматели не видят возможности получать необходимые сведения о рынках, используя кооперацию между МСП.

Проведенный социологический опрос показал, что большинство отечественных предпринимателей имеет достаточно туманные представления о современных концепциях кооперации. Они явно недооценивают роль сотрудничества в рыночной экономике. При заполнении анкет предприниматели нередко дают социально приемлемые ответы, которые нуждаются в правильной интерпретации.

Таблица 5.2 С кем ваша фирма обычно сотрудничает в процессе разработки инновации?

ОРГАНИЗАЦИИ	ТИПЫ СОГЛАШЕНИЙ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ				
	% ответивших	Неформальное соглашение	Устное соглашение	Письменный контракт	Долгосрочное соглашение
С поставщиками	66	12	10	54	24
С потребителями	85,5	9	14	65	14
С конкурентами	41	64,5	26	6,5	3
С торговыми палатами	21	19	25	44	13
С университетами	59	25	38	20	17
С НИИ	59	34	17	34	15
С другими МСП	49	25	18	51	6
С иностранными фирмами	31	7	14	62	17

В табл.5.2 приведены ответы респондентов на вопрос о наиболее предпочтительных формах сотрудничества. Более половины опрошенных предпочитают подписывать с малыми предприятиями формальные контракты. На основе неформальных отношений готовы сотрудничать с МСП 43% респондентов. Однако чаще неформальные отношения поддерживаются с университетами и НИИ (59%).

Таблица 5.3 Отметьте основные причины, побуждающие вашу компанию к сотрудничеству с другими партнерами.

Создание нового продукта или услуги	74
Повышение качества существующего продукта или услуги	58
Увеличение оборота	54
Экономия затрат	40
Стремление опередить конкурентов	41
Развитие новых рынков, привлечение новых клиентов	51
Поиск партнеров	51
Получение новых знаний	36
Доступ к знаниям о рынке	28
Повышение эффективности работы персонала	5
Разработать стратегию на ближайшие годы	12
Повысить гибкость производства	21
Соответствовать требованиям и/или стандартам	33

Результаты опроса, приведенные в табл. 5.3, показывают, что большинство руководителей (74%) думают только о производственной кооперации. Более половины респондентов надеются повысить качество продукции и привлечь новых клиентов.

Только 36 % респондентов надеются получить новые знания. Таким образом, большинство предпринимателей недооценивают важность обмена знаниями.

С помощью ряда вопросов авторы данного исследования пытались оценить уровень социального капитала в среде инновационных предпринимателей. Подавляющее большинство зарубежных специалистов оценивают уровень социального капитала в российском обществе, как весьма низкий по сравнению со странами западной Европы. Следующий вопрос часто используется зарубежными учеными для оценки уровня доверия.

Таблица 5.4 Считаете ли Вы, что, вообще говоря, большинству инновационных СМП вашего профиля можно доверять?

	Город			Всего
	Москва	Петербург	Екатеринбург	
Да	54,2%	74,4%	75,0%	67,6%
Нет	41,7%	20,5%	25,0%	28,2%

Неожиданно высокий уровень доверия (67%) на наш взгляд означает, что руководители инновационных МСП готовы доверять своим коллегам, но только после подписания детально проработанного контракта (см. табл. 5.2).

Следующая таблица демонстрирует готовность предпринимателей делиться своими знаниями.

Таблица 5.5 Какой информацией Вы поделились бы с другими малыми предприятиями.

Описанием Ваших продуктов и услуг	91
Ценами на Ваши продукты и услуги	61
Передовым опытом	27
Данными о своих партнерах	24
Возможностями рынка	18
Стратегиями	9
Профессиональными идеями	34

Большинство респондентов готовы сообщить данные о выпускаемой продукции. Только 27% опрошенных готовы делиться с коллегами передовым опытом. Треть респондентов готовы предложить коллегам обсудить новые идеи.

Таблица 5.6. Предположим, что Вы рассматриваете возможность сотрудничества с конкурентами. Какой информацией Вы хотели бы поделиться с конкурентами?

1	Данными о своем продукте	66
2	Планами	15
3	Лучшей практикой	22
4	Возможностями рынка	25
5	Финансовой информацией	3
6	Стратегией	5

Данные табл. 5.5 и 5.6 показывают, что большинство опрошенных предпринимателей переоценивают риски сотрудничества с конкурентами. Только четверть респондентов готовы к партнерским отношениям с конкурентами.

Заключение

Анализ полученных результатов, показал, что главными проблемами инновационного бизнеса являются отсутствие

необходимого оборудования и недостаточная квалификация персонала. К важным проблемам предприниматели относят недостаток информации о рынках и сложность патентного законодательства.

Наличие необходимых финансовых ресурсов может помочь решить почти все проблемы, но финансовые риски в инновационном бизнесе слишком велики. Менее 12% фирм пытаются получить доступ к венчурному капиталу. Большинство предпринимателей, не надеясь на частный капитал, пытаются получить поддержку со стороны государственных структур. Однако правительство стало уделять внимание инновационной экономике только в последние годы.

Именно в такой ситуации современные организационные формы сотрудничества могут быть особенно полезны инновационным компаниям. Но большинству российских предпринимателей известна только одна форма сотрудничества — производственная кооперация. Эта классическая форма кооперации базируется на заключении формальных контрактов и долговременных соглашений. При этом эффективность взаимодействий достигается за счет использования взаимодополняющих видов ресурсов и компетенций.

Возможности современных западных концепций сотрудничества и управления знаниями с большим трудом осознаются российскими менеджерами. Такие базовые понятия как обмен знаниями, сообщества практики, коллективное обучение очень редко встречаются в отечественной литературе. Только в последние годы стали издаваться книги по управлению знаниями и новым концепциям конкуренции — сотрудничества.

Как и в других странах с переходной экономикой, российские предприниматели предпочитают использовать личные связи для защиты от неопределенности, свойственной экономической среде. В современной социальной теории считается, что определенный уровень взаимного доверия в предпринимательской среде необходим для преодоления барьеров, мешающих сотрудничеству предприятий. При этом российские предприниматели нередко попадают в ловушку, соглашаясь на сотрудничество только после подписания формальных контактов. Многие бизнесмены считают, что даже патент не является достаточной защитой инноваций, и требуют подписания соглашения о конфиденциальности информации.

Более 67% опрошенных предпринимателей полагает, что, большинству инновационных СМП можно доверять. Этого вполне достаточно для организации сообществ, но предприниматели не видят интересных для них вариантов кооперативных взаимодействий и не понимают механизмов, поддерживающих эффективное сотрудничество. Большинство предпринимателей не хотят делиться с коллегами новыми знаниями и передовым опытом.

Можно утверждать, что в российской бизнес-среде культура сотрудничества развита явно недостаточно. Именно поэтому сегодня актуальны проекты подобные РУСМЕКО. Сообщества практики могут рассматриваться как инкубаторы развития культуры сотрудничества. Сообщества являются генераторами доверия в среде инновационных компаний и значительно облегчают поиск надежных и компетентных партнеров для создания инноваций.

СОЗДАНИЕ СООБЩЕСТВА РУСМЕКО

Роберт Слагтер

Как уже было отмечено во введении, цель проекта РУСМЕКО — повышение конкурентоспособности российских инновационных предприятий. После проведения предварительных исследований, интервью и анкетирования руководителей предприятий, разработчики проекта пришли к заключению, что эта цель может быть достигнута посредством передачи российским предприятиям практического европейского опыта в области управления знаниями и международной кооперации. Основной задачей проекта является создание региональных сообществ практики, объединяющих сотрудников инновационных предприятий. В рамках этих сообществ работники предприятий могут обмениваться опытом, знакомиться с лучшими достижениями в практике менеджмента и маркетинга, получать консультации экспертов. Такое решение позволяет задействовать все аспекты обмена информацией, знаниями и опытом, с использованием информационных технологий или непосредственного общения в ходе деловых встреч. Разработка проекта РУСМЕКО предполагает решение следующих основных задач:

- 8) Определение целевых групп сообщества;
- 9) Разработка организационной структуры сообщества и определение основных ролей участников;
- 10) Определение основных видов деятельности участников сообщества;
- 11) Создание Интернет-платформы РУСМЕКО для обеспечения необходимой технической поддержки основных функций сообщества;
- 12) Создание портала сообщества;
- 13) Разработка контента — базы статей, учебных курсов и необходимых справочных материалов;
- 14) Обучение фасилитаторов (координаторов) сообщества;
- 15) Обеспечение процесса создания сообщества.

Основным условием успешной деятельности сообщества являются совместные действия и сотрудничество всех его участников. По нашему глубокому убеждению, сообщества создаются для людей и в интересах людей. Кроме того, такие информационные ресурсы как инструмент самодиагностики предприятия, учебные материалы и общая информация также призваны содействовать работе сообщества и служат хорошим стимулом для того, чтобы участники сообщества стали пользоваться его возможностями. В проекте РУСМЕКО важно было обеспечить заинтересованность и мотивацию участников сообщества, привлечь их к работе сообщества как в режиме он-лайн, так и вне портала. В главе 6. подробно описывается, какие именно возможности были использованы для обеспечения работы сообщества и как его участники — нынешние и будущие — вовлекались в деятельность сообщества.

Некоторые материалы главы 6. могут создать впечатление, что вся деятельность сообщества может быть запланирована и расписана. На самом деле это не так. В сообществе многое зависит от самих людей — его участников. Они должны быть достаточно заинтересованы, мотивированы в обмене опытом, информацией и знаниями. Но участники должны не только стремиться получить необходимые сведения, но и сами передавать тот опыт и знания, которыми они владеют. Сообщество — это живой организм, со своими ритмом, динамикой, путем развития (жизненным циклом). Создание и поддержка сообщества требует значительной энергии, времени и усилий организаторов, координаторов, а также его участников. Естественно, далеко не каждый аспект деятельности сообщества может быть спланирован. В процессах самоорганизации многие события происходят стихийно.

В этом разделе описана разработка и создание сообщества практики инновационных предприятий РУСМЕКО. Далее мы уделим более подробное внимание региональным сообществам и их деятельности. В главах 8-11 описаны способы поддержки сообщества, роли и виды деятельности участников, дано описание портала для обмена информацией, опытом и знаниями, включая учебные материалы, статьи и материалы библиотеки, новости и пр. — одним словом, та информация и знания, которые представляют ценность и интерес для участников сообщества.

Глава 6. С ЧЕГО НАЧАТЬ ПОСТРОЕНИЕ СООБЩЕСТВА

В ходе работы над созданием необходимой базы для сообщества были проанализированы следующие основные вопросы:

Для каких категорий пользователей создается общество?

Кто в нем заинтересован, на кого создатели сообщества должны ориентироваться?

Кто будет конечными пользователями сообщества (инновационные компании, структуры поддержки, местная администрация)?

На какие именно предприятия должно быть ориентировано сообщество?

Какие именно задачи стоят перед сообществом и каковы основные виды его деятельности?

Какие актуальные темы и предметы для учебных курсов следует предложить участникам?

Какими способами можно поддержать деятельность сообщества РУСМЕКО?

Какие риски и ограничения нужно учитывать? Например, каков уровень подготовки участников сообщества, у всех ли есть доступ в Интернет, имеются ли у них навыки организаторской деятельности?

В ходе разработки структуры и основных функций сообщества были получены ответы на эти вопросы, о чем мы скажем ниже.

Построение сообщества практики для российских инновационных компаний

В ходе работы по проекту мы поняли, что, хотя часть российских организаций имеет некоторое представление том, что такое сообщества, для большинства же инновационных компаний это понятие неизвестно, и нам пришлось объяснять, в чем именно заключаются преимущества и выгоды участия предприятий в таких сообществах. В частности, потребовалось уделить особое внимание такому вопросу, как обмен опытом и получение консультаций в тех областях, где имеет место конкуренция между участниками сообщества. В результате, основной

акцент проекта сместился на пропаганду самой идеи сообществ в предпринимательской среде. Нужно было сначала заинтересовать людей новой организационной формой — сообществами практики, и только затем перенести все усилия разработчиков проекта на обучение и поддержку деятельности создаваемого сообщества. Такая практическая поддержка имеет смысл только тогда, когда предприятия уже имеют четкое представление о сообществах и успели поработать в них сами.

В условиях, когда для российских инновационных предприятий сохраняется ситуация, требующая от них выживания, руководство предприятий, как правило, не уделяет должного внимания взаимодействию сотрудников в неформальных социальных сетях. Руководство не видит непосредственной выгоды от таких неформальных связей. В то же время, руководители компаний понимают важность развития горизонтальных связей в компании и сотрудничества в целях развития бизнеса. Ведь отсюда возникают новые возможности для развития компании, выхода на новые рынки, выбора лучших партнеров для создания инноваций.

Имеется целый ряд успешных примеров из практики западноевропейских компаний, которые показывают, что специальные структуры для обмена знаниями — сети или сообщества — реально содействуют развитию инноваций и позволяют оптимизировать работу компании. Наибольшего успеха достигают те, кто создает структурированные сообщества и перенимает передовой опыт менеджмента сообществ. Для проекта РУСМЕКО традиционное понятие сообщества практики целесообразно заменить более широкой концепцией «сеть для обмена передовым опытом» и «сеть для создания новых возможностей для бизнеса» (Buchel & Raub, 2002)⁸. Это связано с основными потребностями и целями российских инновационных компаний — оптимизацией управления компанией, обменом знаниями и опытом, активным поиском новых возможностей для бизнеса.

Сеть для обмена передовой практикой является формой обмена знаниями между организациями. Основная ее характеристика — разнонаправленность, т.е., каждый человек имеет

⁸ Buchel, B., S. Raub (2002). Building Knowledge-creating Value Networks. *European Management Journal*, Vol.20, No.6, pp.587-596.

возможность получить знания и опыт от разных людей. Участники сообщества вместе решают проблемы, создают новые знания и обмениваются имеющимся опытом. Кроме того, взаимодействие в рамках сети помогает вырабатывать новые идеи, продукцию или услуги, помогает найти партнеров, открывает новые возможности для бизнеса.

Подход к построению сообщества

При разработке портала РУСМЕКО мы опирались на результаты исследований разработчиков проекта, использовали опыт экспертов в области обеспечения работы сообществ, а также учитывали мнения будущих пользователей.

На всех этапах разработки портала учитывались результаты проведенных обследований, интервью, анализа текущей ситуации и анализа расхождений, т.е., несоответствий между текущей ситуацией в инновационном предпринимательстве и тем, что должно быть в идеале. На основе анализа расхождений были составлены прототипы и определены ключевые характеристики будущего сообщества. Мы основывались на имеющемся опыте по созданию сообществ, описанном в литературе, а также анализировали возможные трудности и проблемы при создании сообществ. Были определены ключевые роли участников будущего сообщества. Затем мы организовали семинар специально по разработке сообщества и портала, с участием всех партнеров проекта. Были выслушаны различные мнения, разработан план действий и приняты основные решения. В работе семинара участвовали также представители будущего сообщества. Их мнение для нас было очень важным, так как мы с самого начала стремились вовлечь будущих пользователей — бенефициаров проекта — в работу по созданию сообщества и портала. Присутствие в команде проекта представителей организаций из инфраструктуры поддержки предпринимательства также сыграло важную роль для решения этой задачи.

Целевая группа сообщества РУСМЕКО

Проект РУСМЕКО действует в интересах тех инновационных компаний, которые уже миновали стадию создания и становления, они хотят и могут работать в сообществе. Было решено создать единое сообщество для трех регионов, его модель похожа на «дом», имеющий три опоры — региональные

сообщества в трех регионах, в которых будут проводиться деловые встречи и другие мероприятия (см рис 6.1). При этом стратегия, ключевая информация, учебные курсы являются общими для всех трех регионов. Предприятия – участники сообщества – являются производителями инновационной продукции, также приветствуется участие инновационных предприятий и из других сфер деятельности. Выбор производственных компаний был сделан после проведения ряда семинаров и встреч, в ходе которых выяснилось, что именно с такими предприятиями налажен хороший контакт у региональных координаторов во всех трех регионах.



Рис. 6.1 Единое сообщество для трех регионов

Во время рабочего семинара проводилось обсуждение ключевых проблем, актуальных для участников сообщества, определялись темы учебных курсов. При голосовании мнение европейских партнеров не учитывалось, так как они практически ничего не знали о тонкостях российского инновационного бизнеса. Было отобрано 9 важных тем, по которым было запланировано «наполнение» портала информацией:

- Управление качеством и инновациями;
- Маркетинг;
- Лицензирование и охрана прав интеллектуальной собственности;
- Доступ на внешние рынки;
- Европейские стандарты и процедуры международной торговли;
- Деловой английский;

- Информация о событиях;
- Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ);
- Партнерство и сотрудничество.

Требования к техническому обеспечению портала

Поскольку проект РУСМЕКО располагал весьма ограниченными ресурсами на создание портала, были максимально использованы имеющиеся возможности и разработки. Было предложено использовать программное обеспечение, имеющееся в открытом доступе, а также опубликованную информацию и учебные материалы.

Базовые элементы разработки проекта РУСМЕКО

Ключевыми элементами разработки РУСМЕКО являются региональные сообщества и структура их поддержки. Ядром разработки являются региональные инновационные компании, готовые обмениваться информацией и сотрудничать в ходе совместной деятельности. Примерами такого сотрудничества и партнерства могут служить:

- Участие в деловых встречах, обмен опытом и практикой между экспертами, получение консультаций друг у друга;
- Обсуждение на портале РУСМЕКО тем, представляющих взаимный интерес;
- Участие в учебных программах;
- Обмен опытом на форумах портала РУСМЕКО;
- Реклама компаний и поиск партнеров.

Итак, часть деятельности сообщества проходит в режиме онлайн, часть — в ходе деловых встреч и мероприятий. Для обеспечения согласованной деятельности сообщества РУСМЕКО проект подготовил и обучил координаторов (фасилитаторов) сообщества. Они ведут форумы на портале, проводят встречи, размещают публикации на портале. Далее в тексте будет более подробно описано, как именно отбирали и готовили координаторов сообщества.

Была разработана платформа РУСМЕКО — среда и техническое средства для организации делового общения и сотрудничества, обмена опытом, проведения дистанционных учебных курсов, поиска партнеров и пр. Описанию платформы посвящена глава 9. данной публикации.

Для облегчения старта функционирования сообщества, работники создали исходную информационную базу — разместили на портале статьи, примеры из практики, ответы на часто задаваемые вопросы, глоссарий терминов, новости — главные источники актуальной информации для участников сообщества. Более подробное описание видов информационных источников сообщества будет дано ниже.

ГЛАВА 7. РЕГИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА

Ассоциации, сети малых и средних предприятий и организации, заинтересованные в проекте

Для обеспечения участия в проекте широкого круга инновационных предприятий, имеющих разную специализацию, направленность, опыт и навыки культуры предпринимательства, до начала проекта были установлены контакты с 5 существующими предпринимательскими сетями и организациями, объединяющими компании в трех регионах (Москва, Екатеринбург, Санкт-Петербург). От представителей этих структур было получено формальное согласие принять участие в обследовании (анкетировании и интервью), а также содействовать продвижению идеи создания сообществ практики инновационного бизнеса в России и привлечению предпринимателей к участию в таких сообществах.

Ассоциации и сети предприятий составляют целевую группу проекта и включают инновационные компании, занимающиеся разными видами деятельности в различных регионах. Ниже дается более подробное описание этих сетей и организаций.

Ресурсный центр малого предпринимательства (Москва)

Ресурсный центр малого предпринимательства — самостоятельная некоммерческая организация, занимающаяся проведением исследований и сбором информации в области малого предпринимательства. Ресурсный центр создан по итогам проекта Тасис SMERUS9501 “Техническая помощь в создании Ресурсного центра малого предпринимательства”. Целью Ресурсного центра малого предпринимательства с 1997 года является содействие развитию частного предпринимательства в Российской Федерации. Ключевыми задачами Ресурсного центра являются:

- Информационно-аналитическое обеспечение структур поддержки предпринимательства и предпринимателей.
- Проведение исследований и выпуск публикаций по проблемам предпринимательства.
- Предоставление имеющейся информации по развитию малого предпринимательства через сервер Ресурсного центра в Интернет (www.rcsme.ru).
- Сотрудничество с заинтересованными российскими, международными и зарубежными партнерами, направленное на развитие малого предпринимательства.

Ресурсный центр сформировал единую сеть для оказания информационно-аналитической поддержки, с участием ключевых структур поддержки предпринимательства и предприятий. Участники этой сети имеют свободный доступ к информации и сайту Ресурсного центра, а также могут получать информацию и публикации в печатном виде. Подписчиками системы рассылки Ресурсного центра являются порядка 1200 организаций и компаний во всех российских регионах. Ресурсный центр также имеет большой опыт организации и проведения международных конференций и семинаров. Ресурсный центр — официальный участник консорциума РУСМЕКО, принимающий участие во всех работах по проекту, и размещающий ключевую информацию проекта РУСМЕКО на своем сайте.

Ресурсный центр являлся региональным координатором по проекту, обеспечивал взаимодействие с инновационными компаниями, инфраструктурой поддержки предпринимательства, учебными организациями, а также с заинтересованными участниками информационной сети Ресурсного центра. Ресурсный центр организовал исследование потребностей и заинтересованности инновационных предприятий в создании сообщества в московском регионе, готовил и предоставлял материалы для размещения на портале РУСМЕКО, участвовал в анализе текущей ситуации и перспектив развития инновационного бизнеса, подготовил и организовал работу сообщества практики инновационных компаний на базе Зеленограда с привлечением координаторов (фасилитаторов), с перспективой дальнейшей поддержки созданного сообщества за счет местных ресурсов.

Союз промышленников и предпринимателей Санкт-Петербурга (СПИ СПб)

Союз промышленников и предпринимателей (работодателей) Санкт-Петербурга образован в 1990 году. В него входят предприятия и организации промышленности, строительства, науки, транспорта и связи различных форм собственности, учреждения культуры, образования и здравоохранения, средства массовой информации, а также банки, биржи, страховые компании и иные отечественные и зарубежные коммерческие структуры. Коллективными членами Союза являются отраслевые ассоциации, холдинги и концерны. На предприятия и фирмы — члены Союза приходится более 85% объемов промышленного

производства, строительства, научных разработок, перевозок и услуг города. Союз является региональным общественным объединением, созданным с целью консолидации и координации деятельности физических и юридических лиц, которая направлена на осуществление экономической реформы, проведение активной промышленной и научно-технической политики. В составе СПП СПб более 250 постоянных членов, в т.ч. коллективные — союзы, ассоциации; коллективные члены в виде корпораций, концернов, холдингов; самостоятельно входящие промышленные и научные организации; предпринимательские структуры; а также разнопрофильные крупные организации.

Ассоциация центров инжиниринга и автоматизации (АЦИА), Санкт-Петербург

Ассоциацией центров инжиниринга и автоматизации (АЦИА) и Инновационно-инвестиционным комплексом (ИИК) Санкт-Петербургского государственного технического университета (СПбГПУ) создана национальная инновационная сеть «Инжинирингсеть России», интегрированная с «Международной инновационной сетью». Созданная сеть предоставляет инновационным компаниям наукоемкие услуги, направленные на комплексное развитие производств и территорий. На основе всеобъемлющего анализа предприятия или территории разрабатывается и реализуется совместно с предприятием комплексный план развития, включая: управление предприятием, кадровое обеспечение, инженерные службы, технологическую базу, маркетинговую службу, инвестиционную привлекательность, энергообеспечение, управление качеством, природоохранную деятельность, социальное обеспечение, этику бизнеса, систему охраны, технику безопасности.

Деятельность Сети направлена на комплексное развитие предприятий и территорий. Основными направлениями деятельности Сети являются: инновационно-инвестиционные услуги по комплексному развитию предприятий на основе современных информационных технологий; разработка и реализация государственных (федеральных, региональных, отраслевых) и межгосударственных инновационных программ, включая выполнение функций дирекции, генерального подрядчика, головного исполнителя этих программ; проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских, проектных

и технологических разработок в области создания наукоемких автоматизированных систем и производств как в рамках государственных (федеральных, региональных) научно-технических программ, так и по заказам отдельных государственных, муниципальных и иных (в том числе зарубежных) организаций, предприятий и учреждений; участие в формировании единой политики в области инновационной деятельности; проведение фундаментальных научных исследований, обеспечивающих конкурентоспособность отечественных инжиниринговых сетей; формирование межотраслевой и межрегиональной сети центров инжиниринга и автоматизации; создание и реализация компьютерных информационных систем Сети и их интеграция с глобальными сетями; формирование банка данных о научно-техническом и инновационном потенциале членов Сети, обеспечение широкого доступа членов Сети к материалам банка данных; маркетинг внутреннего и внешнего рынков инновационных услуг; организация и проведение в России, странах СНГ и других странах выставок, выставок-продаж, конкурсов, аукционов разработок в соответствии с целями и задачами Сети; редакционно-издательская деятельность, обеспечивающая реализацию стоящих перед Сетью задач; гарантийное, послегарантийное и сервисное обслуживание наукоемких автоматизированных систем; подготовка кадров высшей квалификации по комплексной автоматизации, инноватике, инжинирингу; разработка интегрированных опытных производств для создания автоматизированных производств будущего по технологии полного инжиниринга; реализация типовых и демонстрационных проектов высокой энергетической эффективности; создание и использование энергоэффективных технологий, конструкционных и изоляционных материалов, приборов для учета расхода энергетических ресурсов и контроля за их использованием, систем автоматизированного управления энергопотреблением, сертификация систем и оборудования; целевая подготовка комплексных экипажей персонала для сопровождения и развития наукоемких автоматизированных систем; внешнеэкономическая деятельность, направленная на развитие международных связей с зарубежными и международными научными организациями и фирмами; инновационно-образовательная деятельность в компьютеризированных дистанционных обучающих сетях.

В качестве регионального координатора проекта в Санкт-Петербурге выступал **Центр наукоемкого инжиниринга Санкт-Петербургского государственного политехнического университета**, который занимается научными исследованиями и коммерческими проектами в инновационной сфере. В рамках проекта RUSMECO Центр наукоемкого инжиниринга отвечал за исследования ситуации с малым инновационным предпринимательством в Санкт-Петербургском регионе, за анализ потребностей предпринимателей в новых знаниях, за разработку содержания портала Сообщества и за организацию Сообщества в Санкт-Петербурге.

Комитет по развитию малого предпринимательства Свердловской области, Екатеринбург

Комитет по развитию малого предпринимательства Свердловской области является правопреемником Центра содействия предпринимательству. В июне 1992 года в ходе визита экономической делегации земли Баден-Вюртемберг под руководством премьер-министра земли Э. Тойфеля в Екатеринбург было подписано Совместное заявление о создании в Свердловской области Центра содействия предпринимательству (ЦСП), который официально был открыт 6 июля 1992 года. В том же году начал работу отдел экспертизы и финансов, утвержден состав общественной коллегии ЦСП, выделены первые льготные кредиты, организована первая выставка «Малый и средний бизнес-92». В дальнейшем совершенствовалась структура центра, под его эгидой организовывались курсы для предпринимателей, регулярно проводились конкурсы предпринимательских проектов, был учрежден гарантийный фонд. В городах области начали создаваться организации поддержки малого предпринимательства — муниципальные фонды. В сентябре 2003 года Центр был переименован в Комитет по развитию малого предпринимательства (КРП-ЦСП).

Комитет является координатором региональных программ по поддержке предпринимательства, в настоящее время реализуется 6-я Программа. Ежегодно сеть муниципальных фондов поддержки малого бизнеса проводит более 200 семинаров и учебных курсов, участниками которых становятся более 2000 предпринимателей; фонды также оказывают бесплатные консультационные, информационные и юридические услуги для малого бизнеса. Основными задачами Комитета являются:

- Реализация государственной политики поддержки предпринимательства в Свердловской области;
- Содействие формированию, развитию и укреплению сектора малого бизнеса в региональной экономике в качестве основы для регионального развития и роста занятости;
- Разработка и реализация методов и технологий господдержки сектора малого бизнеса.

Фонд «Уральский учебно-научный Центр Инновационного Бизнеса», Екатеринбург

Фонд создан в феврале 1996 г. в рамках Программы Госкомвуза РФ «Поддержка малого предпринимательства и новых экономических структур в науке и научном обслуживании высшей школы» в сети 12 аналогичных инновационных центров по России. Цели создания Фонда «ЦИБ»: оказание образовательных, консалтинговых, информационных, маркетинговых услуг менеджерам и специалистам инновационных фирм, разработчикам новых технологий, специалистам, занятым в сфере сертификации научно-технической продукции, коммерциализации результатов научной деятельности, трансфера технологий, рекламы и сервиса инновационных разработок.

За время своей работы Фонд сформировал вокруг себя обширную сеть инновационных предприятий не только из Екатеринбурга, но и из городов всего Уральского округа — из Свердловской области, Челябинска, Кургана, Перми, Тюмени, Сургута, Ханты-Мансийска. Фонд имеет стабильные связи с администрацией Свердловской области; является экспертом, привлекаемым для реализации различных инициатив региональной администрации. Фонд оказывает реальную практическую поддержку и содействие инновационным предприятиям в развитии инноваций и выходе на рынок.

Региональным координатором в Екатеринбурге является компания **ВицеВерса Консалтинг, Екатеринбург**. Основные направления деятельности компании — научные исследования и практика в области управления знаниями и инновациями, разработка и внедрение программных систем. В рамках проекта RUSMECO компания ВицеВерса Консалтинг осуществляла:

техническую поддержку взаимодействий партнеров внутри проекта;

техническую разработку и поддержку веб-сайта проекта и веб-портала сообщества RUSMECO;

исследования ситуации в области инновационного предпринимательства в г. Екатеринбурге;

распространение информации о проекте RUSMECO в региональном бизнес-сообществе, в научных и административных кругах;

создание и развитие сообщества RUSMECO в г. Екатеринбурге.

В ходе подготовки заявки по проекту в 2004 г. были получены письма поддержки от всех перечисленных сетей и организаций. Участие этих организаций и их роль в проекте описаны ниже. В проекте также ключевую роль играет Комитет по малому бизнесу Европейского бизнес клуба, а председатель этого комитета г-н Ги Маршан (ЕБК) является участником консорциума проекта.

Три региональных сообщества практики

В трех регионах — Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге — были созданы три сообщества практики инновационного бизнеса, с привлечением инновационных предприятий — участников сетей, описанных выше, а также структур поддержки. На данный момент в каждом сообществе задействовано порядка 25 человек, которые принимали участие в деловых встречах и проявили заинтересованность в дальнейшей поддержке и работе сообществ. Каждое сообщество имеет своих координаторов (фасилитаторов), их роли в различных регионах различны. Координаторы петербургского сообщества — студенты Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, их основная роль — поиск, подборка и анализ материалов и размещение их на портале. Московские и екатеринбургские координаторы — опытные специалисты и менеджеры с солидным багажом практических знаний. Они оказывают весомую поддержку в подготовке деловых встреч и продвижении дальнейшей работы сообществ.

Участники сообществ — в основном, руководители предприятий, люди среднего возраста, есть и более молодые участники. Большинство участников сообщества — предприниматели-мужчины, но есть и женщины, имеющие свой успешный бизнес. Основные интересы участников сообществ определяют

ключевые темы работы сообществ: управление качеством, бизнес на международных рынках, сотрудничество и обмен знаниями и опытом, программы поддержки инновационного бизнеса, финансовый менеджмент.

*Сообщество практики московского региона
(Москва-Зеленоград)*

Ядро сообщества практики Зеленограда, созданного по результатам проекта РУСМЕКО – инновационные компании, представляющие передовые области современной отечественной электроники и связанные с ними смежные направления. Среди них такие компании как ЗАО «Ангтрейд», ООО «МЭШ-плюс», «Элан-импэкс», ЗАО «НТ-МДТ», ООО «Юникор микросистемы», Холдинг «Информ-Тест», «Адель», дизайн центр 332 ОАО «АНГСТРЕМ», «Фокус Медиа» и другие. Активными участниками сообщества также являются представители структур поддержки инновационного бизнеса: ЗАО ТАРП-Зеленоград, Национальная контактная точка Рамочных программ Евросоюза «Нанотехнологии», проект Тасис по поддержке экспортно-ориентированных инновационных предприятий.

Сообщество практики в Санкт-Петербурге

Сообщество практиков инновационного бизнеса в Санкт-Петербурге начало создаваться в конце 2006 года. Для привлечения участников основные концепции Сообщества распространялись в инновационной среде с помощью выставок и конференций. Однако, наиболее эффективным способом привлечения в Сообщество оказалась работа с предпринимателями с использованием личных связей.

В качестве средств оценивания результативности работы Сообщества и активности его членов были использованы результаты очных (f2f) встреч Сообщества и результаты работы членов Сообществ на портале. Предварительная оценка показала, что активность членов Сообщества оставляет желать лучшего. Причем если они были достаточно активны и проявили большой интерес к очным встречам (в двух встречах приняли участие по 15-20 потенциальных членов Сообщества), то практически никто из участвовавших в очной встрече не зарегистрировался на портале Сообщества. Анализ возможных причин показал, что у предпринимателей среднего и старшего возраста

нет еще достаточной мотивации, а также устойчивой привычки обмена знаниями вообще, и через портал в частности.

Представляется, что еще слишком мал временной отрезок для становления Сообщества и, следовательно, для оценивания результатов становления. Необходима кропотливая работа по убеждению потенциальных членов в полезности участия в работе Сообщества, по демонстрации «хороших практик», по отработке наиболее эффективных методов привлечения. Обмен мнениями со специалистами и собственные наблюдения приводят к выводу о необходимости отвести на начальный этап не менее 6-8 месяцев. При этом нужно максимально использовать очные встречи с демонстрацией как полезности обмена знаниями вообще, так и в полезности использования портала в частности. Важным выводом из сказанного является вывод о том, что на очных встречах нужно особо выделять время для демонстрации удобства и полезности использования портала, для чего следует отработать методику сочетания процесса обмена знаниями по выбранной тематической рубрике с процессом общения членов Сообщества через портал.

Сообщество практики Екатеринбурга

Благодаря поддержке Уральского центра инновационного бизнеса создание сообщества практики в Екатеринбурге не было сложной задачей, поскольку Центр уже располагал достаточно прочными связями с инновационными предприятиями Екатеринбурга и всего Уральского региона. Предприниматели были заинтересованы в использовании преимуществ сообщества и с охотой откликнулись на приглашения стать участниками. По состоянию на апрель 2007 года в Екатеринбурге участниками сообщества являются представители инновационных предприятий различных отраслей промышленности (химия, машиностроение, металлообработка, информационные технологии, электроника, производство строительных материалов и т.п.).

Примерно четверть из них представители крупных предприятий бывшего военно-промышленного комплекса, на которых в настоящее время развитию инновационной активности придается особое значение. Однако большая часть сообщества (44%) — это руководители и ведущие специалисты малых и средних инновационных предприятий, заинтересованных

в развитии бизнеса, в получении новых знаний, возможности завязать новые знакомства и установить контакты.

Около 18% составляют ученые — представители НИИ и высших учебных заведений. В сообществе они в большей степени выступают как эксперты с той или иной сфере. 13% приходится на представителей административных структур и инфраструктуры поддержки инноваций и бизнеса.

В данной главе дается описание начальной стадии создания сообществ практики Русмеко. Эволюция развития сообществ изложена в главе 13.

ГЛАВА 8. ПОДДЕРЖКА СООБЩЕСТВА

Татьяна Емшанова, Лилия Ефимова

Основная цель концепции поддержки сообщества — сформировать первоначальный состав сообщества и создать базу для активного участия и взаимодействия первых участников. Кроме того, в дополнение к краткосрочным целям, выполнить необходимые действия, для поддержания стабильности сообщества и его дальнейшего развития, которые включают:

Понимание ролей и ответственности для выполнения различных функций поддержки в сообществе;

Делегирование ролей, ответственности и полномочий конкретным людям;

Интеграция нескольких концепций (стимулирования сообщества, проведения мероприятий и т.п.) в единую концепцию с детальным описанием видов деятельности;

Концепция поддержки сообщества основана на результатах аналитического этапа проекта (исследований литературы, анкетирования, опросов), а также на результатах сессии «мозгового штурма», проведенной среди участников проекта.

8.1 Роли, задачи и ответственность участников для поддержки сообщества

Основываясь на результатах предыдущей работы по проекту, мы определили список основных задач, связанных с определением ролей поддержки сообщества:

Вовлечь думающих лидеров, особенно на первом этапе (например, обладающих важными знаниями или влиянием / репутацией).

Обеспечить людей информацией, достаточной для понимания целей сообщества и намерений других участников.

Установить личные контакты с участниками.

Установить личные контакты между участниками.

Обеспечивать атмосферу доверия и связей между участниками.

Создать активную ключевую группу.

Создать возможности для живого общения (встречи, чаты, он-лайн события).

Облегчить доступ и участие в сообществе (минимизировать разногласия).

Поощрять участников обмениваться идеями друг с другом внутри сообщества, вместо того, чтобы пытаться получить их извне (например, от экспертов).

Сконцентрировать деятельность на темах, важных для участников сообщества.

Поддерживать культуру обмена знаниями.

Постоянно держать участников в курсе новых событий, материалов, представлять новых участников.

Учитывая вышеуказанные задачи, мы разработали следующую Концепцию Поддержки Сообщества:

Каждый месяц деятельность сообщества организуется вокруг специфической темы, список которых определен по результатам опроса руководителей инновационных предприятий. По данной теме месяца проводится мероприятие:

либо «живая» встреча участников сообщества в Зеленограде, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге,

либо он-лайн мероприятие на веб-сайте для всех участников сообщества.

Эти мероприятия проводятся поочередно — через месяц, например, в феврале — «живая» встреча, в марте — он-лайн и т.д. По теме месяца в библиотеке сообщества публикуются новые материалы, проводится тренинг. Результаты встреч и материалы тренинга также публикуются на портале сообщества, для того, чтобы все участники могли ознакомиться с ними и дать свои комментарии. Кроме того, каждый месяц участники сообщества получают новостной бюллетень, содержащий последние новости сообщества, информацию о свежих материалах на веб-сайте, о событиях, проводимых в текущем месяце, как внутри сообщества, так и у партнеров.

Информация на портале сообщества доступна для чтения всем пользователям портала, однако новые участники сообщества должны пройти регистрацию на портале для того, чтобы получить полный доступ к возможностям портала:

публикации информации (профилей) о компании, её продуктах и услугах;

участию в форумах и высказыванию собственного мнения в комментариях;

ведению личного дневника;

просмотра профилей других компаний в партнерской области;

участию в он-лайн семинарах;
получению новостного бюллетеня.

Для решения технических проблем при работе с порталом организована сервисная служба, с которой можно связаться по электронной почте или телефону и решить технические вопросы. Разработаны и опубликованы правила поведения на портале (нетикет), ответственный модератор форумов регулярно просматривает все комментарии и высказывания на форуме, для того, чтобы оперативно решать вопросы в случае нарушения правил нетикета. Редакторская служба также регулярно просматривает форумы с целью выявления вопросов, интересующих участников сообщества и подбора информационных материалов по этим вопросам для библиотеки. Также редакторы связываются с экспертами для того, чтобы давать ответы на вопросы от участников.

Таблица 8.1 показывает роли и задачи, которые были определены для поддержки сообщества.

РОЛИ	ЗАДАЧИ
Лидер сообщества	Общее координирование
Редактор новостного бюллетеня	Сбор новостей, подготовка и рассылка бюллетеня
Служба организации событий	Организация и проведение встреч и он-лайн событий, привлечение новых участников, получение обратной связи через опросы
Редакторская служба	Поиск и публикация материалов, анализ информации на форумах, ответы на вопросы
Служба технической поддержки	Ответы на запросы пользователей портала, обновление главной страницы портала
Служба маркетинга	Координация маркетинговой деятельности, продвижение сообщества
Служба организации тренингов	Организация и проведение тренингов

На рис. 8.1 концепция поддержки сообщества представлена в виде схемы с распределением ответственности между участниками проекта:

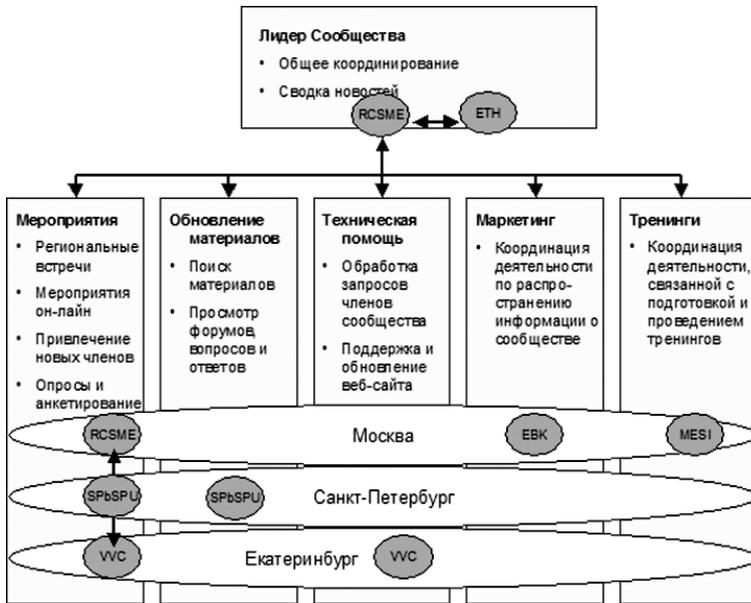


Рис. 8.1 Схема с распределения ответственности между участниками проекта.

Следуя общепринятой в Европе практике, мы назвали участников проекта, ответственных за поддержку и развитие сообщества *фасилитаторами* (от английского слова *to facilitate* — облегчать; содействовать; способствовать; помогать, продвигать).

Описание задач фасилитаторов

Общее координарование.

Когда: Постоянно.

Описание деятельности: Отслеживать и координировать всю деятельность по поддержке и развитию сообщества. Быть готовым поддержать других фасилитаторов в трудных ситуациях, находиться в постоянном контакте со всеми фасилитаторами, чтобы видеть насколько вся деятельность осуществляется в соответствии с планами.

Сводка новостей.

Когда: Сводка новостей посылается участникам сообщества по электронной почте один раз в начале каждого месяца. Для получения сводки участники должны подписаться на её рассылку.

Описание деятельности: Сводка новостей включает краткое описание и даты тренингов, встреч «лицом к лицу», он-лайн мероприятий, происходящих в этом месяце. Также в ней содержатся представления сообществу новых участников, анонсы новых материалов, интересных обсуждений на форумах. Вся информация отправляется редактору сводки не позже 25го числа каждого месяца, затем редактор составляет текст. В тексте сводки должны быть только краткие описания и ссылки на страницы веб-сайта, где участник сообщества может найти подробную информацию.

Региональные встречи «лицом к лицу».

Когда: Каждый второй месяц, эти встречи будут носить тематический характер в соответствии с темой месяца. Первая встреча — запуск сообщества Русмеко — прошла в ноябре-декабре 2006 года в Зеленограде, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге.

Описание мероприятия: Цель мероприятия — показать участникам сообщества ценность и необходимость взаимодействий друг с другом, в результате которых они могут получить полезные знания не только извне сообщества (например, от экспертов), но и от опытных коллег внутри сообщества. Атмосфера мероприятий должна быть открытой и доброжелательной, так чтобы каждый участник мог свободно излагать свои мысли, задавать вопросы и сообщать ответы. Программа мероприятия содержит представление участников, введение в тему от приглашенного эксперта, групповую работу всех участников по тематическим проблемам, открытую дискуссию по результатам работы, заключительный фуршет.

Описание деятельности: Определить тему мероприятия, определить имена приглашенных участников — официальные лица, эксперты. Договориться об участии, обсудить с ними их выступления. Организовать помещение с необходимым оборудованием, кофе-паузы, фуршет. Подготовить информационные материалы — значки с именами, рекламные материалы и т.п. Заранее отправить приглашения и заявки на регистрацию, в которых участники сообщают краткую информацию о себе и о компании, вопросы, которые они бы хотели обсудить в рамках предложенной темы встречи. Подготовить подробный сценарий проведения встречи, продумать вопросы для обсуждения (на основе полученных ответов от участников).

Подготовить и опубликовать последующие отчеты о событии на портале.

Он-лайн мероприятия.

Когда: Каждый второй месяц (в тот месяц, когда не проводятся встречи «лицом к лицу»). Он-лайн мероприятие проводится для всех участников сообщества во всех регионах.

Описание мероприятия: Для участия в мероприятии приглашается эксперт в области, соответствующей теме месяца. На веб-сайте происходит представление эксперта — публикуются рассказ о нем, его материалы. Участникам сообщества предлагается, ознакомившись с материалами, задавать эксперту интересующие их вопросы. В течение двух недель после представления эксперта, он отвечает на вопросы. Ответы могут обсуждаться участниками в специальном форуме.

Описание деятельности: Поиск эксперта, подготовка и публикация информации об эксперте (интервью, резюме и т.п.), стимулирование участников сообщества задавать вопросы, помощь в публикации ответов, публикация последующих отчетов о событии на портале.

Привлечение новых участников сообщества.

Когда: Постоянно.

Описание деятельности: Подготовка, печать и рассылка приглашений, информационных материалов о сообществе. Приглашение в живых беседах с потенциальными участниками сообщества на выставках, конференциях. Участие в мероприятиях партнеров.

Опросы и анкетирование.

Когда: когда в сообществе будет достаточное количество участников.

Описание деятельности: Выбрать тему, которая была бы интересна для анкетирования и подготовить шаблон анкеты. Создать шаблон анкеты на сайте. Тема анкеты должна соответствовать теме месяца. При опросе участник сообщества отвечает на один-единственный вопрос, выбирая ответ из списка предложенных. При анкетировании участник может отвечать на несколько вопросов, при этом ответы он формулирует самостоятельно.

Поиск материалов для библиотеки.

Когда: Постоянно.

Описание деятельности: Регулярно (например, два раза в неделю по 3 часа) проводить поиск интересных статей, ссылок, новостей, событий, мероприятий. Взаимодействовать с авторами материалов для разрешения публикации на веб-сайте сообщества. Для темы месяца необходимо находить не менее 5 новых статьи, ссылки или мероприятия.

Форумы и вопросы / ответы

Когда: Постоянно.

Описание деятельности: Стимулирование обсуждений на форумах, контроль соблюдения участниками правил поведения в форумах, просмотр форумов для выявления интересных вопросов и отправка вопросов экспертам для ответов (или самостоятельные ответы). Сбор часто встречающихся вопросов и подготовка специального сборника «Часто встречающиеся вопросы».

Контакты с командами технической поддержки, организации мероприятий, сбора материалов для ответов на вопросы и поиск специальных материалов по заданным вопросам.

Техническая помощь по запросам участников

Когда: Постоянно.

Описание деятельности: Ответы на вопросы участников по электронной почте, телефону и в форумах.

Поддержание главной страницы в актуальном состоянии

Когда: Постоянно.

Описание деятельности: Сохранение главной страницы веб-сайта в актуальном состоянии, так чтобы на ней присутствовали анонсы мероприятий, новых материалов, были представлены новые участники. Важно, чтобы тема месяца была понятна сразу с главной страницы, и материалы, относящиеся к теме месяца, были представлены особо.

Координация деятельности по маркетингу

Когда: Постоянно.

Описание: Распространять информацию о сообществе в других сообществах, на внешних мероприятиях, в прессе, через

статьи и другими способами. Совместно с командой по организации мероприятий распространять информацию о сообществе в регионах.

Координация деятельности по обучению

Когда: Постоянно.

Описание: Координировать все тренинги и обеспечивать руководство тренерами.

8.2. Подготовка фасилитаторов

Для того, чтобы дать будущим фасилитаторам сообщества необходимые знания и навыки, необходимые для создания и поддержки сообщества Русмеко, в рамках проекта для них был организован специальный тренинг «Создание и поддержка сообщества практики». Тренинг проводился в очном формате в Москве и сопровождался предварительной и последующей работой на портале сообщества, в специально созданной для этой цели области, доступ к которой имели только фасилитаторы. В этой области были опубликованы все материалы тренинга, а также результаты обсуждений.

Тренинг был спроектирован так, чтобы сфокусировать внимание его участников на практических моментах поддержки сообществ практики. В ходе знакомства с особенностями создания и поддержки сообществ практики участники тренинга познакомились с примерами опыта реальных сообществ и результатами научных исследований по тематике. Особое внимание уделялось следующим вопросам:

Мотивация и отношения участников сообщества, степень участия в деятельности сообщества;

Принципы работы сообществ, мероприятия, личное общение и роль технологий;

Поддержка сообществ: стадии развития, управление процессами в сообществе, роли участников;

Инструменты платформы РУСМЕКО и рекомендации по их использованию для поддержки сообщества;

Выбор и использование технологий для поддержки сообщества, принципы онлайн этикета и юзабилити

Практическая часть тренинга включала деловую игру «Сообщество РУСМЕКО». В ходе деловой игры моделировались различные аспекты реальной деятельности фасилитатора

сообщества — например, планирование деятельности сообщества, организация мероприятий, мотивация и вовлечение участников сообщества. Также участники обсудили особенности деятельности фасилитатора и варианты решения проблем возникающих в ходе создания и поддержки сообщества (см. Таблицу 8.2).

Таблица 8.2 Примеры ситуаций для обсуждения с фасилитаторами

КАК ВЫ ПОСТУПИТЕ, ЕСЛИ...
...вы получили письмо от участника, в котором он критикует организацию сообщества?
...инициативная группа участников выступила с новым предложением по развитию сообщества?
...один из участников все время критикует остальных?
...один и тот же участник отвечает на все вопросы, задает тон на очной встрече?
...на сайте сообщества ничего не происходит?
...участники жалуются на технические проблемы?
...на сайте размещены новые материалы?
...участники никак не могут научиться использовать поиск перед тем, как задать свой вопрос и постоянно спрашивают о том, на что уже есть ответы?
...никто не отвечает на очень интересное сообщение?
...участник отправил вам лично письмо с вопросом, который адресован всем участникам сообщества?
...к вам пришло письмо с предложением опубликовать статью?
...вы получили уведомление, что новый участник сообщества только что зарегистрировался на сайте?
...вопрос, заданный в форуме, непонятен?

Литература

- Richard McDermott (2000)"Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice". IHRIM Journal, March, pg. 19-26.
- Michael Fontaine. (2001)"Keeping Communities of Practice Afloat", Knowledge Management Review, Volume 4 Issue 4, Sept/Oct 01, стр. 16+17.

ГЛАВА 9. ПОРТАЛ СООБЩЕСТВА

Татьяна Емшанова, Йохан Ридель

Цели

Основные цели технологической платформы сообщества практики Русмеко (www.rusmeco.ru) определены как:

Новые знания — обеспечить возможность находить и изучать (самостоятельно и на курсах) информационные материалы по наиболее актуальным направлениям деятельности инновационных предприятий.

Новые люди — обеспечить возможность знакомиться с коллегами, экспертами, расширить круг партнеров, укреплять доверие и связи.

Новые идеи для развития бизнеса — обеспечить возможность взаимодействовать с другими участниками, обсуждать, делиться мнениями и опытом, сотрудничать, создавать альянсы.

Таким образом, портал должен удовлетворять широкому кругу различных потребностей его пользователей.

Пользователи

Определены шесть типов пользователей портала сообщества:

Участник сообщества (зарегистрированный пользователь) — представитель инновационного предприятия или любой другой пользователь, зарегистрировавшийся на портале

Администратор портала — пользователь, отвечающий за техническое администрирование портала

Фасилитатор — пользователь, отвечающий за поддержку и развитие сообщества

Тренер (преподаватель) — пользователь, отвечающий за проведение он-лайн тренинга (курса)

Дизайнер курса — пользователь, отвечающий за создание и редактирование модуля тренинга

Администратор курса — пользователь, отвечающий за действия Тренера и Дизайнера, набор участников на курс, общую поддержку процесса обучения

Кроме того, определен дополнительный тип пользователя портала — *Незарегистрированный пользователь*, который имеет ограниченный доступ к материалам портала для просмотра.

Решение

Основываясь на списке требований высокого уровня (см. гл. 6), в поисках приемлемой технологической платформы мы просмотрели возможности ряда существующих решений, и, к сожалению, не нашли единой системы, которая бы отвечала всем требованиям портала с заданной функциональностью. Поэтому мы остановились на интегрированном решении, в котором объединяются две системы Друпал (www.drupal.org) как платформа для управления контентом и сотрудничества и Мудл (www.moodle.org) как e-learning система, по следующим причинам:

Системы с открытым программным кодом, имеют одни из самых больших сообществ разработчиков и пользователей (в том числе в России).

Предоставлена развернутая документация, включающая руководства для конечного пользователя и отзывы пользователей.

Высокое качество дизайна систем, позволяющее расширять базовую платформу и интегрировать её с другими системами для специфических нужд проекта.

Большой набор функциональных модулей, которые могут быть скомбинированы и сконфигурированы по различным шаблонам и параметрам.

Огромные библиотеки дополнительных модулей.

Эти свойства позволили нам провести интеграцию двух основных систем, а также разработать отдельный модуль для партнерской области, который был успешно интегрирован в область портала.

Обе платформы полностью расширяемы, поддерживаются пользовательские настройки, локализация и мультиязычность интерфейса, надежная аутентификация пользователя, ролевое управление правами доступа пользователей, по каждому пользователю ведется история его действий.

Немаловажно, что обе системы имеют одинаковые системные требования:

Операционная система: Linux, FreeBSD

Веб-сервер: Apache

Программная среда: PHP

База данных: MySQL, PostgreSQL

Подобная комбинация широко распространена и является де-факто стандартной конфигурацией у большинства провайдеров веб-хостинга, что позволяет без труда переносить систему портала в случае смены провайдера. Кроме того, не существует никаких специфических требований к клиентской платформе, для работы с ней может быть использован любой веб-браузер, отвечающий стандартам W3C.

Таким образом, основными элементами архитектуры портала Русмеко являются два независимых друг от друга он-лайн пространства — одно для взаимодействий, сотрудничества и партнерства (на основе Друпал) и второе для обучения (на основе Мулл). Базовые системы не связаны друг с другом на уровне данных, но имеют схожий дизайн интерфейса и связаны перекрестными ссылками.

9.1 Концепция пространства для сотрудничества

Структура содержания и таксономии портала

Размышляя об организации содержания (контента) на портале Русмеко мы определили потенциальную аудиторию портала и цели её присутствия, а также необходимые типы информационных объектов и функциональных сервисов.

Для классификации функциональных объектов контента мы использовали традиционную структуру классификации в виде дерева (Квасник, 1999, р.30), в которой объекты разделены на группы и подгруппы без прав наследования. Мы назвали эту структуру *портальной таксономией*. Таким образом, у нас получилось несколько типов объектов — публикация библиотеки, описание события, сообщение в форуме, запись в личном дневнике, анонс тренинга, учетная запись пользователя, профиль в области сотрудничества. Для каждого объекта был введен отдельный шаблон, по которому новый объект может быть создан. Однако, помня слова Питера Морвилля (2002) о том, что «на самом дне каждого веб-сайта сидит контент, на поиск которого пользователь тратит время» мы создали еще и *тематическую таксономию*:

Управление инновациями

Управление интеллектуальной собственностью

Маркетинг инноваций

Управление качеством

Сотрудничество и управление знаниями

Международный бизнес

Программы поддержки инноваций

Такой подход позволил нам организовать контент портала на принципах фасетной классификации, когда каждый **тип** контента из портальной таксономии может быть ассоциирован с любым **разделом** тематической таксономии. Более того, этот подход позволил нам пойти еще дальше и создать для публикаций библиотеки еще одну таксономию (третье измерение) — типы публикаций или *библиотечная таксономия*:

Статьи

Примеры опыта

Документы типа «Вопрос-ответ»

Советы эксперта

Глоссарии

Другие материалы библиотеки

Таким образом, при просмотре материалов портала пользователь может видеть:

Все материалы (в библиотеке, на форумах, в личных дневниках, в материалах тренингов) по определенной (выбранной им) теме.

Все материалы определенного (выбранного им) типа (например, публикации библиотеки) по всем темам.

Материалы определенного (выбранного им) типа по определенной (выбранной им) теме (например, все сообщения на форумах по теме Управление знаниями).

Существует возможность переключить язык интерфейса — русский или английский.

Библиотека

Главная страница библиотеки представляет собой ленту анонсов самых последних публикаций в библиотеке, классифицированных по типам публикаций (библиотечная таксономия) — по 2 анонса для каждого типа публикации и ссылка на все материалы данного типа (см. рис.9.1).

На главной странице тематического раздела представлены все материалы портала, относящиеся к данной теме — публикации библиотеки, события, дискуссии форума, записи личных дневников, курсы. Таким образом, на странице можно увидеть все свежие материалы по данной теме.

БИБЛИОТЕКА**СТАТЬИ****ВВЕДЕНИЕ В ПРОГРАММУ FP7 - ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ****Краткое содержание:**

В статье содержатся основные положения Европейской программы научных исследований FP7. Большое внимание уделено возможностям участия в программе малых и средних предприятий, в том числе из России. ...>

Опубликовал Татьяна Емшанова, 12 Мар 2007 - 18:55
 Все материалы из разделов Программы поддержки инноваций, Статьи, Новости партнеров
 комментировать | читать дальше | 29 просмотров | 1 прикрепленный файл

СОВРЕМЕННАЯ РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИКА ГЛАЗАМИ РОССИЙСКОГО "ИННОВАЦИОННОГО КРЕСТЬЯНСТВА"**Краткое содержание:**

Статья на основе тезисов ООО «ЦЕНТР НОУ-ХАУ» для государственных органов, осуществляющих реформирование экономики в современной России. Описание плачевного состояния Российского инновационного бизнеса. Постановка основных проблем, мешающих развитию инновационного сектора. Поиск выхода из сложившейся ситуации. Печальные перспективы. ...>

Опубликовал Мария Слабнова, 5 Мар 2007 - 02:02
 Все материалы из разделов Управление инновациями, Статьи
 комментировать | читать дальше | 64 просмотра

[Все Статьи](#)

Рисунок 9.1. Главная страница библиотеки (раздел Статьи).
 Тематический раздел

Календарь событий

Календарь событий для сообщества Русмеко позволяет анонсировать «живые» встречи сообщества, он-лайн события, тренинги, мероприятия вне сообщества — конференции, семинары и т.п. Это один из важных модулей портала, так как события в сообществе формируют доверие между участниками, способствуют пониманию общности интересов, предоставляют возможность учиться друг у друга.

Пользователи портала могут просматривать текущие события на странице календаря в таблице — по месяцам, неделям, дням или в общем списке. Также анонсы событий публикуются на главной странице и на тематических страницах, в соответствии с темой события.

Форумы

Модуль форума позволяет создавать дискуссионные форумы на определенную тему. Участники сообщества могут обсудить волнующие их темы, получить ответ на интересующий вопрос от коллег или от эксперта.

Сообщения на форумах портала Русмеко могут быть ассоциированы с любым разделом (или несколькими разделами)

тематической таксономии, таким образом, чтобы сообщение показывалось на тематической странице. При этом форумы имеют также собственную структуру:

Проблемы и решения в управлении инновациями

Управление инновационной компанией

Управление интеллектуальной собственностью

Продвижение инноваций на рынках

Проблемы финансирования инноваций

Вопросы и ответы о сообществе РУСМЕКО

Помощь в работе с сайтом

Реализация модуля форума на Друпале позволяет переместить дискуссию в другие разделы форума, оставляя при этом теньевую копию в форуме-оригинале.

Личные дневники (блоги)

Модуль блогов позволяет пользователям-участникам сообщества вести он-лайн дневник, в который автор блога записывает личные размышления, наблюдения, заметки. Записи в дневнике хранятся и показываются в хронологическом порядке, т.е. день за днем, как в настоящем дневнике. Как правило, дневники пишутся в неформальном стиле, с целью вызвать у читателей дневника отклик — ответное размышление. Блоги относят к средствам публикации персональных знаний, для участников сообщества Русмеко они могут стать средством показать личные интересы и найти единомышленников среди других участников. Кроме того, другие участники имеют возможность не только читать, но и комментировать дневники. Таким образом, блоги способствуют формированию репутации участников и укреплению доверия между ними.

Личные письма и уведомления

Модуль личных писем позволяет участникам сообщества посылать друг другу сообщения внутри портала, без необходимости сообщать адрес электронной почты. Возможность взаимодействовать напрямую очень важна для участников, так как зачастую бывает необходимо получить информацию тет-а тет, не обращаясь к другому участнику через открытое для всех пространство. Такая возможность укрепляет личные связи между участниками.

Также некоторые пользователи желают получать автоматические уведомления о новых поступлениях на портале. На

странице регистрации пользователь может настроить этот сервис, таким образом, чтобы получать уведомления по электронной почте в удобном для него режиме.

Мои адресаты

Модуль «мои адресаты» позволяет участнику сообщества сформировать и поддерживать особый список, включающий других участников, с которыми данный пользователь хотел бы взаимодействовать через портал. Это дает возможность быстро просматривать материалы от участников из списка, отправлять им личные письма, а также просматривать их списки адресатов, таким образом, связываться с «адресатами моих адресатов» и расширять персональную социальную сеть.

Партнерская область

Первая цель партнерской области — предоставить зарегистрированным пользователям портала возможность находить партнеров среди других участников сообщества. Это могут быть партнеры для развития бизнеса, совместных проектов, поставок продуктов и услуг, консалтинга и т.п.

Вторая цель — обеспечить возможность продвигать продукты и услуги компании внутри и вне сообщества. Для этого участник сообщества создает специальные профили, где размещает всю необходимую для продвижения информацию

ПОИСК ПАРТНЕРОВ

В разделе "Партнерство" Вы можете разместить подробную информацию о себе, своей компании, её продуктах и услугах. Это позволит другим участникам сообщества больше узнать о Вас и Вашей компании для установления партнерских отношений.
 Более подробно о том Как найти партнера

Личный профиль

- ◆ Емшанова Татьяна Владимировна

ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ

- ◆ ВицеВерса Консалтинг

ПРОФИЛИ ПРОДУКТОВ (создать)

- ◆ Корпоративный практический семинар "Как разработать стратегию компании, основанную на знаниях"

ПРОФИЛИ УСЛУГ (создать)

- ◆ Проектные работы по организации системы управления знаниями

Рисунок 9.2. Страница партнерской области

Рисунок 9.2 показывает главную страницу партнерской области отдельного участника сообщества. На ней показаны все профили, созданные данным пользователем.

Каждый профиль (участники, компании, продукты и услуги) может быть представлен тремя способами — по алфавиту, по месторасположению, по отрасли промышленности. При создании профиля участник сообщества может привязать свой профиль ко всем необходимым, по его мнению, категориям, к которым профиль может относиться.

Для поиска профилей других участников сообщества достаточно перейти на нужную страницу раздела по закладке (например, в раздел «Компании») и выбрать область поиска (например, по отрасли промышленности). Далее из предложенного списка отраслей промышленности выбрать наиболее интересный раздел, например «Металлообработка». В результатах поиска будет выдан список всех профилей компаний, опубликованных на русском языке и связанным с категорией **Металлообработка**.

Аналогичным образом можно создавать профили на английском языке, список категорий поиска для них точно такой же.

9.2 Концепция пространства для обучения

Главная страница и навигация

На **главной странице области тренингов** можно увидеть:

В левой части экрана блок «Доступные курсы», содержащий ссылки на курсы, доступные в данное время для зарегистрированных пользователей (для администратора курса здесь также есть блок «Управление»).

В центральной части блок «Доступные курсы» со ссылками и описаниями курсов, которые выбрал пользователь для изучения (или к которым ему дал доступ тренер). Для администратора курсов здесь полный список курсов.

В правой части экрана блок «Календарь курсов» для поиска курсов по дате.

Существует возможность переключить язык интерфейса — русский или английский.

На **главной странице курса** расположены следующие блоки:

В левой панели навигации: Люди (участники курса, как тренеры, так и слушатели), Элементы курса (список ссылок на

различные функциональные элементы, ассоциированные с данным курсом), Поисковая форма, Элементы управления данным курсом (для администратора курса), Доступные курсы (тот же модуль, что и на главной странице).

Центральная навигационная панель: Ссылка на форум для данного курса, Структура материалов курса (ссылки на отдельные страницы с текстом и заданиями).

В правой панели навигации: Последние новости и Наступающие события в рамках данного курса, Кто сейчас на сайте и дополнительная информация по курсу.

Основные функциональные возможности области обучения

Администратор курса имеет полный контроль над всеми курсами, включая управление правами доступа для Тренеров.

Все действия и изменения, проведенные в рамках курса с того времени, когда участник в последний раз был на странице данного курса, отображаются для него на главной странице курса — это укрепляет в участнике чувство принадлежности к группе.

Большинство текстовых сообщений (материалы курса, сообщения в форумах) могут быть созданы и отредактированы с помощью удобного встроенного WYSIWYG HTML редактора.

Гибкая настройка инструментов курса — Форумы, Глоссарии, Ресурсы, Опросы, Задания, Чаты, Семинары и т.п.

Полный отчет о деятельности пользователей, с графиками и подробным описанием по каждому модулю (последний визит, количество времени, и т.п.).

Копии сообщений из форума, отзывов тренера и т.п. могут быть отправлены участнику курса по электронной почте в виде письма.

Материалы курса могут быть упакованы в архивный zip файл и сохранены на сервере.

Задания

Задания могут сортироваться по дате выполнения и оценкам.

Слушатель курса может загружать выполненное задание (файл любого формата) на сервер, там они хранятся в хронологическом порядке (по дате загрузки)

Задания с просроченной датой загрузки можно также загружать, они показываются Тренеру как просроченные.

Отзыв Тренера (оценка) прикрепляется к странице заданий каждого слушателя, при этом слушателю отправляется уведомление о том, что его задание оценено Тренером.

Чат

Внутри группы курса обеспечивается возможность он-лайн взаимодействий в реальном времени

Если участник курса загрузил свое фото — оно показывается в окне чата

Поддерживаются веб-ссылки, смайлики, загрузка иллюстраций, HTML-теги. Все сессии сохраняются для последующего просмотра

Форум

Возможны различные виды форумов, такие как только для Тренеров, Новости курса, Открытые для всех и Пользовательские (личные).

Пользователь может задавать просмотр дискуссий как ему удобно — плоские или иерархические, от самых старых или от самых новых и т.п.

Для участия в форумах слушатели могут подписываться индивидуально, с подтверждением по электронной почте, или Тренер может подписать сразу всех участников курса

Тренер может задать режим форума, не позволяющий комментарию от слушателей курса — например, в форуме для объявлений

Дискуссии могут быть легко перемещены из одного раздела форума в другой

Тесты

Тренер может определить единую базу данных, которую можно использовать в нескольких различных тестах

Вопросы позволяют использовать в них HTML-теги и картинки

Вопросы могут быть импортированы из внешних текстовых файлов

Поддерживается режим множественных ответов, а также вопросы различных типов

Вики (Wiki)

Веб-страница, которую может редактировать любой участник курса. Для целей обучения эта возможность может быть использована различными способами.

Слушатели могут работать над коллективными документами по группам (групповой отчет).

Тренер может создать черновик (схему документа) и дать задание слушателям дополнить так, чтобы в результате получился полный документ.

Тренер может начать историю, а слушатели придумают собственные различные окончания или отдельные главы (части).

Ресурсы

Поддерживается показ электронного в любом формате (Word, PowerPoint, Flash, видео, аудио), которые предварительно загружены локально на сервере или удаленные.

Внутренние веб-страницы (html) могут быть созданы с помощью WYSIWYG редактора и привязаны с помощью гипер-ссылок

Внешний контент также может быть привязан с помощью гипер-ссылок

Семинары

Позволяет слушателям давать отзыв на материалы семинара, а Тренеру оценивать персональные отзывы.

Поддерживает широкий ряд всевозможных типов оценок.

Календарь

Показывает различные события: общие для всех курсов, события внутри курса, групповые (для членов группы), персональные (созданные самим участником).

Позволяет приписывать даты начала и окончания заданиям, сообщениям в форуме, тестам и т.п., так что они отражаются в сетке календаря.

Есть возможность пролистывать календарь по месяцам вперед и назад от текущей даты.

Предстоящие события показываются на главной странице курса, есть возможность задать цвет определенной категории событий, так чтобы слушатель мог быстро отличить, например, Задания от Семинаров в календаре.

Оценки

Обеспечивает быстрый просмотр всех оценок на Форумах, в Заданиях, Журналах, Уроках (Учебных модулях) и Семинарах.

Оценки могут быть загружены в файл формат Excel или текстовый для включения в существующие электронные журналы Тренера.

9.3 Инструмент для самооценки предприятий

Инструмент для самооценки (или самодиагностики) предприятий, созданный по проекту РУСМЕКО, позволяет предприятиям самостоятельно провести диагностику предприятия. По данным работы Hillman (1994), «диагностика — это процесс оценки эффективности предприятия путем сравнения с моделью постоянного совершенствования, для того, чтобы оценить имеющиеся достижения и установить, в каких областях необходимо усовершенствование». Цель самодиагностики — найти области, где необходимо дальнейшее совершенствование, и реально приложить усилия для этого, но при этом определить, **что** на данный момент организовано и отлажено, и сохранить этот потенциал.

Основные требования для проведения самооценки таковы:

Простота для понимания и для использования

Оценка не должна занимать много времени

Результат оценки должен быть понятен и прост

Результат должен четко указывать, **что** именно нужно изменить на предприятии, и помочь определить, какими ресурсами платформы РУСМЕКО можно воспользоваться для этого.

В ходе реализации проекта было принято решение о том, что процесс оценки будет произведен в два этапа: на первом этапе определяются те области функционирования и организации всего предприятия, где необходимо произвести улучшения, а на втором этапе следует произвести более глубокую оценку в одной или нескольких, более узких, областях.

Оценка производится в следующих областях организации бизнеса:

управление инновациями

управление знаниями

финансовый менеджмент

маркетинг

управление качеством

сотрудничество
английский язык для бизнеса
международный бизнес и кросс-культурные аспекты
юридические вопросы и охрана интеллектуальной собственности

Процесс самооценки показан на рисунке 9.3.

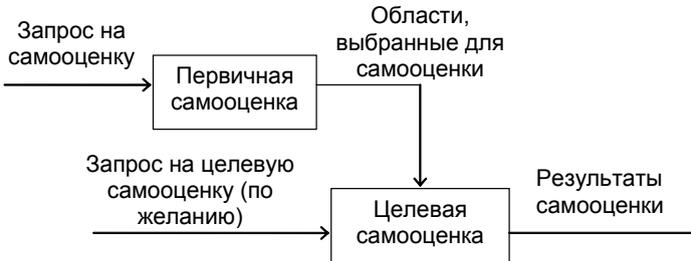


Рис. 9.3 Структура процесса самооценки.

Результаты самооценки выводятся на экран, их также можно распечатать. Предоставляются также рекомендации, какими ресурсами обучения и портала РУСМЕКО можно воспользоваться, чтобы решить выявленные проблемы.

Литература

- Drupal modules and features, <http://drupal.org/book/export/html/279> available 14.0.76.2006.
- Hillman, PG. (1994), "Making self-assessment successful", The TQM Magazine, Is 6, No. 3.
- Kwasnick, Barbara H.. (1999) The role of classification in knowledge representation and discovery., Library Trends 48 (1): 22-47.
- Moodle features, <http://docs.moodle.org> , available 14.0.76.2006.
- Morville P., (2002) Designing complex, adaptive systems. New Architect Magazine, December.
- Stockdale, Rosemary and Craig Standing (2002), "Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy." Vol 12, No. 3. (www.document; accessed 03/01/2006)
- Svenonius, E., (1983) Use of classification in online retrieval., Library Resources & Technical Services, 27 (1), p. 76-80.

ГЛАВА 10. КОНТЕНТ ПОРТАЛА

Виктор Тисенко, Владимир Аблязов и Валерий Черняк

Портал Сообщества практики RUSMECO создавался как место для виртуального общения и обмена знаниями между предпринимателями малого и среднего инновационного бизнеса. При разработке как формы, так и содержания портала авторы учитывали результаты, полученные на первых этапах разработки проекта. Для идентификации потребностей будущих пользователей портала было проведено анкетирование представителей малого и среднего инновационного бизнеса. Использовались также результаты SWOT-анализа сильных и слабых сторон российского инновационного предпринимательства.

При создании портала Сообщества RUSMECO необходимо было обратить внимание на две специфические стороны: структуру (тематические рубрики) портала и возможные формы подачи материалов на портале. При этом разработчики портала учитывали следующие обстоятельства:

— Основные «поставщики» материалов для обмена знаниями — члены Сообщества, которые могут использовать как свои собственные материалы, так и заимствованные из других источников; в частных случаях (особенно на начальной стадии создания портала) в качестве таких «поставщиков» могут выступать организаторы и разработчики портала;

— Тематические рубрики должны быть посвящены наиболее актуальным (для российских предпринимателей) вопросам ведения бизнеса, именно на них должно быть сфокусировано внимание членов Сообщества. В противном случае возможно «отторжение» пользователями представленных материалов;

— Представляемые материалы должны быть максимально практическими и краткими, они должны быть изложены просто и понятно, не содержать сложных теоретических выкладок.

С учетом высказанных соображений были определены основные тематические рубрики портала:

- управление инновациями;
- управление качеством;
- управление интеллектуальной собственностью;
- маркетинг инноваций;

- сотрудничество и управление знаниями;
- международный бизнес;
- программы поддержки инноваций.

Представленный список составлен не в порядке актуальности тематических рубрик, а является простым их перечислением. Разработчики старались прежде всего дать членам Сообщества доступ к материалам, предоставив каждому право выбора наиболее важной для него рубрики. Авторы полагали, что наиболее общей и наиболее актуальной для практикующего бизнесмена является проблематика «Управления качеством». Однако, опрос представителей малого и среднего инновационного бизнеса показал, что тема управления качеством редко отмечалась как актуальная. Чаще к наиболее актуальным и важным предприниматели относили вопросы управления интеллектуальной собственностью и поиска источников инвестиций (рубрика «Программы поддержки инноваций»).

Нам кажется, что причиной такого отношения к проблемам управления качеством является недостаточно глубокое понимание важности проблемы. Как правило, предприниматели имеют в виду качество продукции. Им кажется, что «с качеством продукции у нас все в порядке, так как она успешно продается». Далеко не все предприниматели понимает, что речь идет также о «качестве ведения бизнеса».

Предприниматели часто переоценивают свои знания в области менеджмента. Большинство из них выросло из науки, они были хорошими учеными, которые делали открытия, создавали новые знания, что, конечно, требует высокого интеллекта, усердия и, если хотите, научной удачи. Перед глазами таких предпринимателей стоит много примеров успешного бизнеса, когда огромные состояния создавались буквально за считанные месяцы. Достаточно вспомнить истории рождения практически всех крупных российских миллионеров. На этих примерах казалось, что это так просто — реализовать бизнес. Многим авторам научно-технических достижений казалось, что если они сумели сказать свое слово в науке, то довести свое достижение до рынка (коммерциализовать его), т.е. реализовать инновационный проект — дело достаточно простое. Такие предприниматели забывают, что успех достигается в результате инновационной деятельности, которая, по определению, является делом весьма

рискованным. Они не понимают, что бизнес — это НАУКА, что и здесь нужны знания, нужен талант, нужна и удача. При этом не забудем, что среди предпринимателей инновационной сферы большинство как раз и составляют именно авторы научно-технических достижений, которые в отсутствие системы подготовки специалистов вынуждены сами пытаться реализовать инновации.

Высказанные соображения подчеркивают определяющую роль для большинства предпринимателей инновационной сферы знаний в области управления качеством. Именно на обмен такими знаниями в первую очередь должно быть направлено Сообщество практики, на это нужно нацеливать членов Сообщества, на этих позициях должны стоять люди, занимающиеся управлением Сообществом — фасилитаторы. Остальные тематические рубрики, конечно, должны существовать, они представляют определенный интерес, выделять среди них наиболее интересные не следует. Своеобразное ранжирование рубрик, видимо, произойдет естественным путем в результате оценки количества обращений к материалам портала. Кратко охарактеризуем выбранные тематические рубрики.

Управление интеллектуальной собственностью.

Так как у истоков инновационных процессов стоят научно-технические достижения, созданные в результате творческой деятельности, естественно, что вопросы управления интеллектуальной собственностью являются достаточно актуальными. Предприниматели инновационной сферы понимают, что правильное решение этих вопросов часто определяет и судьбу инновационного бизнеса.

Однако, как правило, знания предпринимателей в этой сфере весьма скудны, ведь не следует забывать, что с этими вопросами они никогда не сталкивались. Они никогда не получали систематизированных знаний, связанных с интеллектуальной собственностью. Кроме того, предприниматели в силу разных причин, в том числе и из-за излишней уверенности в своих возможностях разобраться самостоятельно, избегают общения со специалистами по вопросам интеллектуальной собственности. В результате часто у них возникают проблемы с инвесторами, потенциальными заказчиками инновационных услуг (особенно часто с зарубежными). К тому же потенциальные зарубежные

партнеры прекрасно понимают, что такими специфическими вопросами должны заниматься профессионалы и они не гнушаются обращаться к ним за помощью и консультациями.

Данная тематическая рубрика не должна преследовать цель ликвидировать «безграмотность» членов Сообщества в вопросах управления интеллектуальной собственностью, формата Сообщества для этого недостаточно. Она должна сформировать у членов Сообщества понимание исключительной важности этих вопросов, помочь найти правильный выход из затруднительных положений (например, развеять «мифы» о патентах, дать своеобразный «алгоритм» выхода из различных тупиковых ситуаций, проиллюстрировать их реальными жизненными примерами). В практике одного из авторов данного раздела книги был случай, когда в начале 90-х годов при оформлении контрактных отношений с американскими заказчиками инновационного проекта последние привлекли квалифицированных специалистов в области управления интеллектуальной собственностью. У российской же стороны финансовых возможностей для этого не было. В результате возникла парадоксальная ситуация: крайне заинтересованные в том, чтобы впоследствии не возникли конфликтные ситуации, американские заказчики сами оплатили услуги российских юристов, чтобы последние защитили права российской стороны. По сути дела, они оплачивали людей, отстаивающих интересы противной стороны! На самом же деле, они работали и на себя, так как по меткому выражению одного из них «нам нельзя доводить дело до возможных судебных разбирательств, ведь в суде никто не выигрывает, кроме адвокатов».

Нам кажется, что подобные примеры в данной рубрике портала и Сообщества в целом можно и нужно использовать для формирования у членов Сообщества понимания исключительной важности этих вопросов, для ненавязчивой передачи им подобных знаний. Поэтому роль организаторов и фасилитаторов Сообщества заключается в проведении деликатной, тонкой работы по управлению процессами обмена знаниями между членами Сообщества.

Управление инновациями

Это исключительно важный раздел, так как практически никто из руководителей малого и среднего инновационного биз-

неса не имеет систематизированных и достаточно полных знаний того, чем он, по сути дела, должен заниматься каждый день. Причина понятна, она заключается в том, что до конца прошлого столетия в России никто не думал об инновациях, никто не занимался реальными инновационными проектами, следовательно, никто не занимался образованием в инновационной сфере. Кроме того, до сегодняшнего времени среди немногочисленных специалистов, занимающихся теорией инноваций нет единого мнения по многим вопросам, включая такие фундаментальные понятия как «инновация», «инновационный процесс» и т.д. Исходя из этого, представляется целесообразным рассматривать данную тематическую рубрику Сообщества как площадку для представления различных мнений по вопросам управления инновациями, как средство, ориентирующее членов Сообщества в массе различных мнений и точек зрения. Думается, что с учетом этого существенная роль должна принадлежать такой форме обмена знаниями как форум, о котором пойдет речь ниже.

Программы поддержки инноваций

Этот раздел очень привлекателен для членов Сообщества, так как в головах многих предпринимателей в силу высказанных выше соображений утвердилась стойкая мысль о том, что главное в инновационном бизнесе — это найти инвестиции, что имея деньги, можно решить все проблемы бизнеса. Немногие понимают, что:

— деньги — это не главное, важнее уметь наладить экономный бизнес (сейчас в ходу словосочетание «бережливое производство», принципы организации которого были созданы японскими бизнесменами, а активно используются всеми современными предприятиями);

— процесс поиска инвестиций — это также составная часть бизнеса и ею нужно заниматься профессионально, а для этого нужны знания и опыт.

Чтобы осознать, а тем более применять на деле, эти достаточно простые соображения, просто необходимо общение инноваторов друг с другом. Мнение тех, кто работает на одном рынке, кто может на простых примерах из реального бизнеса проиллюстрировать высказанные соображения, безусловно, важно для практикующего предпринимателя. Иногда эти мнения могут перевесить лекции и практические занятия маститых ученых.

Конечно, нельзя забывать и другую сторону медали: в силу того, что в российских условиях не отработаны инвестиционные механизмы, частный капитал пока еще практически не готов к вложениям в инновационный бизнес. В этих условиях распространение информации о немногочисленных инвестиционных (венчурных) фондах, о международных программах поддержки инновационной деятельности является делом исключительно важным. Таким образом, нам представляется, что данная тематическая рубрика должна быть направлена на достижение двух целей: информационной и просветительской. Информирование участников сообщества должно сопровождаться обменом знаниями о путях и способах поиска инвестиций. Просвещение членов Сообщества должно формировать у них современный взгляд на принципы ведения «бережливого» бизнеса.

Международный бизнес

В современном мире бурно развиваются интеграционные процессы: создаются союзы, объединения и международные корпорации, формируются международные рынки. В этих условиях представляется естественным стремление инновационного бизнеса выходить на зарубежные рынки. Это стремление очень выражено у российских предпринимателей инновационной сферы в силу того, что у них существует стойкое убеждение в исключительности научно-технических достижений российских ученых, а также в силу того, что многие не могут реализовать эти достижения на внутреннем рынке.

Однако глубоким заблуждением, через которое прошли многие российские предприниматели, является мысль о том, что на Западе нас ждут с распростертыми объятиями, что достаточно заявить о том, что у нас есть такая современнейшая технология, а дальше все пойдет «как по маслу». Никто нас не ждет, все рынки уже давно заняты, чтобы прорваться на эти рынки, необходимо приложить колоссальные усилия и иметь необходимые знания и умения. Чтобы почувствовать тонкости этих процессов, конечно, необходимы знания, но в книжках об этом не прочтешь, поэтому обмен знаниями и в этой области является делом исключительной важности. Информация о том, как правильно понять рыночные потребности в инновациях, как правильно представить научно-технические достижения потенциальным инвесторам, потенциальным потребителям

бесценна. Каких ошибок могли бы избежать и авторы данной главы в начале своей инновационной деятельности, если бы они 10-15 лет назад они получили возможность обмениваться знаниями с коллегами!

Маркетинг инноваций

О маркетинге написана масса книг. Всем ясно, что в основе успеха любого бизнесмена лежит правильное осознание нужд и потребностей рынка, правильная маркетинговая стратегия. Хотелось бы обратить внимание на одно существенное для инновационного предпринимательства обстоятельство. Как правило, в силу высказанных выше соображений, источником инноваций является созданное научно-техническое достижение. Естественно, что автор его старается прежде всего «продвинуть» на рынок свое достижение. Иными словами, маркетинг инноваций в его понимании связан, прежде всего, с поиском возможных потребителей, заказчиков продукции или услуг, основанных на его достижении. По наблюдениям многих практиков инновационной сферы эффективность такого продвижения на рынок довольно низка в силу того, что автор далеко не всегда представляет себе возможные применения его достижения, а тем более ему трудно идентифицировать рыночные потребности, которые он должен удовлетворить.

Второй возможный вариант маркетинговой стратегии заключается в том, что вначале производится идентификация рыночных потребностей, а уже затем ищется научно-техническое достижение, за счет которого потребности могут быть удовлетворены. По наблюдениям специалистов второй вариант представляется более эффективным и плодотворным. Соответственно необходимо ориентировать членов Сообщества на необходимость овладеть как минимум двумя вариантами маркетинга и показывать им преимущества второго пути.

Сотрудничество и управление знаниями

Раздел содержит много материалов по актуальным проблемам кооперации и сотрудничества, как между предприятиями, так и между специалистами. Приводятся примеры успешно функционирующих зарубежных сообществ практики. Как показал опыт создания сообщества RUSMECO, российские предприниматели почти не знакомы с современным зарубежным

опытом. Они часто недооценивают позитивный потенциал кооперативных стратегий и чрезмерно переоценивают возможные опасности и риски.

В разделе приводятся также теоретические работы известных российских и зарубежных ученых, посвященных базовым концепциям управления знаниями и социального капитала, теории кластеров и сетевым формам кооперации. Не зная основные теоретические концепции, трудно эффективно использовать современные формы сотрудничества и обмена знаниями.

Подводя итог сказанному, хочется еще раз отметить, что выбранный перечень тематических рубрик Сообщества практики инновационного бизнеса является лишь начальным вариантом, призванным заложить основы системы обмена знаниями. От того насколько эффективно организаторам Сообщества удастся заложить основы, как им удастся заинтересовать членов Сообщества, зависит и дальнейшее развитие предложенного перечня рубрик. Жизнь Сообщества подскажет какие новые рубрики необходимо ввести дополнительно, а какие рубрики не будут интересны и актуальны для Сообщества.

Формы представления информации на портале Сообщества практики RUSMECO

Для размещения материалов на портале предлагается использовать разнообразные формы представления информации, позволяющие обеспечить максимальные удобства пользователям — членам Сообщества, каждый из которых может использовать ту из форм, которая даст ему необходимую информацию в краткой или, наоборот, полной форме.

Учитывая специфику сообщества RUSMECO, а также опираясь на результаты обзора аналогичных платформ, на портале был создано несколько разделов.

1) **Библиотека**, в которой предлагается размещать статьи, книжные обзоры и другие материалы. Кроме того, в библиотечный раздел входят подразделы:

- Глоссарий, содержащий термины и определения, а также необходимую справочную информацию;
- Часто встречающиеся вопросы и ответы по наиболее злободневным и актуальным проблемам;
- Советы экспертов, где квалифицированные специалисты могут изложить свое видение выхода из затруднительных ситуаций;

— Советы «бывалых», где практикующие бизнесмены инновационной сферы могут размещать свои находки, наблюдения из практической жизни.

2) **Форум** — площадка для ведения дискуссий между членами Сообщества в реальном времени.

3) **Обучение** — площадка, создающая возможности для очного или дистанционного обучения по выбранной программе (в соответствии с перечнем тематических рубрик) и получением сертификата (удостоверения).

4) **Партнерство** — так называемая «брокерская» площадка, где члены Сообщества могут представить свои «профили», профессиональные интересы, сильные стороны, предложить себя в качестве партнеров другим членам Сообщества, а также найти среди них партнеров по бизнесу в случае необходимости.

Не отвлекая внимания читателей на другие, достаточно понятные разделы, рассмотрим подробнее библиотечный раздел портала, представляющий собой базу знаний сообщества. Так как членами Сообщества в основном являются практикующие предприниматели, которые плотно заняты бизнесом, естественно, что размещаемые в библиотеке материалы должны отвечать следующим требованиям:

- Не должны быть излишне теоретизированными, должны содержать полезные и достаточно простые материалы;

- Не должны быть излишне объемными и подробными;

- Должны быть представлены таким образом, чтобы пользователь материала получил максимум информации в минимально возможное время.

Удовлетворить эти требования хотя и не очень просто, но возможно. Не останавливаясь на подробностях, проиллюстрируем одним простым примером, когда член Сообщества размещает на портале кажущуюся ему полезной для других членов свою или чужую статью. Мы рекомендуем ему в этом случае сопроводить статью двумя короткими разделами. Один из них достаточно тривиален и легко составляется (а часто он уже делается при публикации в журнале или сборнике). Это аннотация, в которой кратко излагается содержание статьи. Ознакомившись с аннотацией, пользователь уже может составить представление о том, чему посвящена эта статья. Второй же раздел должен содержать материал, из которого пользователь должен получить представление о том, почему данная статья может быть

полезна предпринимателю инновационной сферы. Мы называем этот раздел «Мнение размещающего статью». Как правило, авторы статьи редко определяют ее полезность для такой специфической аудитории читателей, поэтому обязанность составления этого раздела ложится на того члена Сообщества, который счел нужным поместить статью на портал. Наверное, по мере развития Сообщества, по мере совершенствования мастерства фасилитаторов на них все чаще будут возлагаться функции комментирования публикуемых на портале статей.

ГЛАВА 11. УЧЕБНАЯ КОМПОНЕНТА ПРОЕКТА РУСМЕКО

Наталья Дмитриевская, Оксана Шулаева

Цели и задачи учебной компоненты проекта Русмеко:

Цель обучающей компоненты проекта — восполнить пробел в знаниях ключевых предметных областей сотрудников малых и средних предприятий РФ для повышения эффективности инновационной деятельности.

Задачи:

- предоставить информацию и систематизированные знания для малых и средних предприятий (МСП)
- создать базис для он-лайн сотрудничества МСП
- повысить уровень знания английского языка — языка международного бизнеса
- создать эффективный механизм обучения, не зависящий от временных рамок и географической разобщенности участников процесса

Обучающая компонента создавалась в соответствии с **этапами**, приведенными на рисунке 11.1.

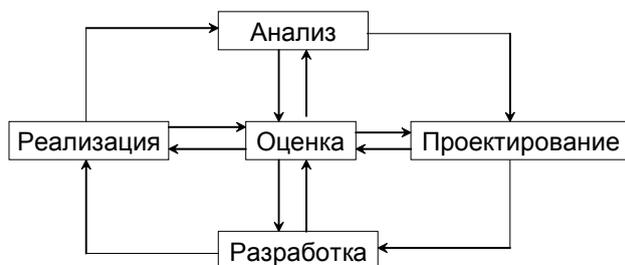


Рисунок 11.1. Этапы создания обучающей компоненты

На основе анализа целевой группы и с учетом целей и задач проекта были сформулированы основные принципы и концепция учебной компоненты проекта Русмеко.

Учебная компонента проекта Русмеко основывается на принципах:

Андрагогики.

Рекурсивного обучения.

Модульности.

Открытого обучения.

Смешанного обучения.

Интеграции формального и неформального обучения.

Современная наука выделяет следующие основные принципы андрагогики (Дресвянников, 2007):

Принцип приоритетности самостоятельного обучения.

Принцип совместной деятельности обучающегося с одногруппниками и преподавателем при подготовке и в процессе обучения.

Принцип использования имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний.

Принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний.

Принцип индивидуального подхода к обучению на основе личностных потребностей, с учетом социально-психологических характеристик личности и тех ограничений, которые налагаются его деятельностью, наличием свободного времени, финансовых ресурсов и т.д.

Принцип элективности обучения.

Принцип рефлексивности.

Принцип востребованности результатов обучения практической деятельностью обучающегося.

Принцип системности обучения.

Принцип актуализации результатов обучения (их скорейшее использование на практике).

Принцип развития обучающегося

Концепция смешанного обучения проекта Русмеко – сочетание формального и неформального обучения, он-лайн и очной (face-to-face) форм взаимодействия участников.

В рамках **формального обучения** учебной компоненты проекта Русмекко выбрана стратегия смешанного обучения (blended learning) — сочетания очного и онлайн обучения. На основе анализа результатов анкетирования целевой группы был определен перечень проблемных областей для малых и средних предприятий, которые могут быть улучшены за счет образовательной компоненты. Одновременно был проведен анализ существующих образовательных программ доступных для представителей инновационного малого и среднего бизнеса и определен тематический перечень разрабатываемых курсов (таблица 11.1.)

Таблица 11.1. Перечень учебных курсов Русмекко

№	НАЗВАНИЕ КУРСА	ФОРМАТ КУРСА
1	Управление знаниями	Он-лайн
2	Управление процессами в системе менеджмента качества	Смешанный
3	Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности	Смешанный
4	Маркетинг	Смешанный
5	Использование он-лайн инструментов для сотрудничества	Он-лайн
6	Деловой английский	Смешанный
7	Межкультурное общение	Смешанный
8	Сотрудничество с зарубежным партнером	Смешанный
9	Презентация компании и продукта в стране европейского союза	Смешанный

Система курсов, на основе которых построена формальная часть обучения, спроектирована с учетом **концепции открытого обучения**. Каждый участник сообщества может приступить к обучению в любой момент времени, выбрать любое количество курсов (от 1 до N), согласуясь только с графиком обучения в случае группового обучения на курсе.

При проектировании он-лайн компоненты была реализована **концепция модульного обучения**. Каждый отдельный курс является целостным и независимым от всех остальных. Он-лайн компонента курсов реализована с использованием оболочки Moodle (рисунок 11.2).

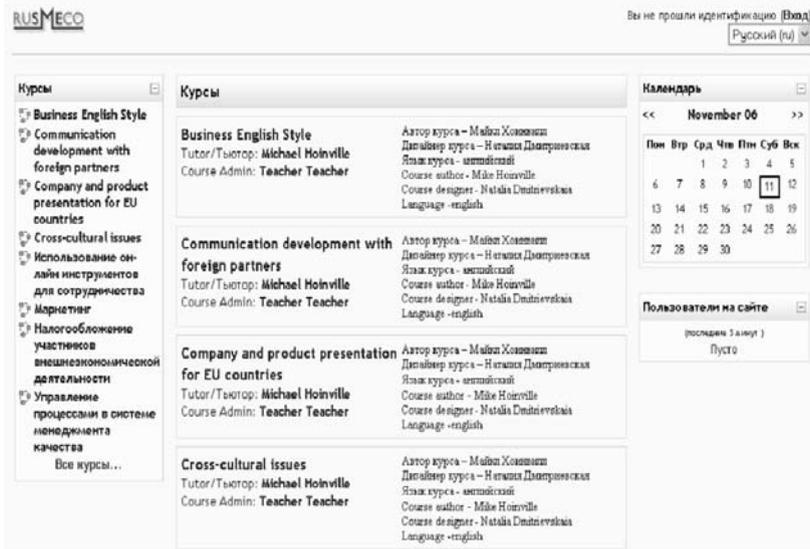


Рисунок 11.2. Курсы проекта РУСМЕКО

Каждый он-лайн курс содержит следующие элементы:

- текстовые модули,
- гиперссылки на дополнительную информацию,
- кейсы,
- тесты,
- задания.

Курсы строятся вокруг инструментов для решения задач, иллюстрируются примерами использования этих инструментов, для закрепления изученного — решение кейсов.

В ряде он-лайн курсов применяется **принцип рекурсивного обучения** — обучение с использованием тех же методов или технологий, которые являются предметной областью курса. Так, например, в курсе «Использование он-лайн инструментов для сотрудничества» для выполнения заданий используется инструментарий wiki для выполнения группового задания по теме, изучающей этот инструмент совместного создания знаний.

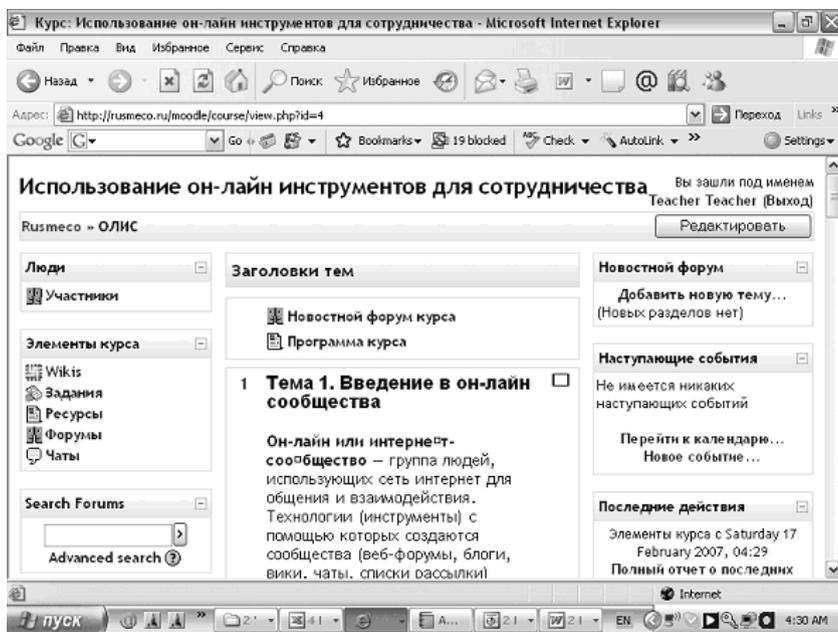


Рисунок 11.3. Использование он-лайн инструментов для сотрудничества.

Очная компонента представляет собой очные проблемно-ориентированные семинары. Их основная задача — сообщество-образующая, обеспечивающая «живое» общение участников как необходимое дополнение виртуального. Очные семинары — 1-2 дневные, встреча участников сообщества и преподавателей лицом к лицу.

Неформальное обучение является существенной частью всего проекта Русмекo. Неформальное обучение — не структурированное и предопределенное обучение, это процесс получения знаний посредством общения, поиска информации, совместной деятельности участников и т.п. Таким образом, процесс обучения становится социальным процессом, знания приобретаются посредством личного участия в рабочих процессах и процессах общения. С появлением и внедрением в жизнь технических инноваций неформальное обучение приобретает все больший вес в процессе обучения. По оценкам экспертов на долю неформального обучения приходится 75-80% всех получаемых знаний. В проекте Русмекo неформальное обучение

происходит посредством общения в форумах, организованных на сайте учебных курсов и на сайте сообщества.

Все элементы обучающей системы проекта Русмеко представлены в таблице 11.2.

Таблица 11.2. Составные элементы обучающей компоненты Русмеко

ТИП ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ОБУЧЕНИЕ	
	ФОРМАЛЬНОЕ	НЕФОРМАЛЬНОЕ
Очное	Очные семинары	Личное общение на семинарах и в ходе встреч в рамках проекта
Он-лайн	Он-лайн курсы	Интернет-конференции и чаты, поиск информации в Интернете и т.д. в рамках учебных курсов. Общение на сайте РУСМЕКО - сообщество практиков

Сайт Русмеко — сообщества практиков инновационного малого бизнеса РФ является базисом системы обучения и развития, включая следующие элементы: проблемно-ориентированные статьи, новостные обзоры, форумы для общения, профили участников сообщества, он-лайн курсы, дополненные очными семинарами. Кроме этого, сайт Русмеко — площадка для накопления созданных всем сообществом знаний для их дальнейшего распространения и использования.

В организации и управлении **формальным обучением** накоплен большой мировой и отечественный опыт, достаточно развита и сфера **неформального обучения** (особенно благодаря широкому распространению коммуникационных технологий, упрощающих общение людей). Современной тенденцией в сфере обучения и развития человеческих ресурсов является **поиск интеграционных решений формального и неформального обучения**.

В рамках различных предприятий созданы корпоративные учебные центры, поддерживаются порталы накопления и распространения корпоративных знаний, Русмеко — портал для межфирменного обмена знаниями. Особенно это актуально для предприятий малого бизнеса.

Проект Русмеко является опытом интеграционного решения формального и неформального обучения, а для россий-

ского рынка — первой попыткой сбора, накопления и распространения профессиональных знаний и опыта в сфере малого инновационного предпринимательства.

Необходимым элементом современной системы обучения является оценка качества. Оценка качества и результативности такого обучения очень сложна, особенно в краткосрочной перспективе. Самый первый этап оценки качества, который можно реализовать в рамках установленного времени запуска проекта Русмеко — проведение анкетирования участников обучения с обработкой и анализом результатов. Надеемся, что результаты анкетирования подтвердят правильность выбранных подходов к реализации обучающей компоненты проекта.

Литература

- Дресвянников В. А. Андрагогика: принципы практического обучения для взрослых. <http://www.elitarium.ru/2007/02/09/andragogika.html>
- Cross Jay. Informal Learning — the other 80%. <http://internettime.com/Learning/The%20Other%2080%25.htm>
- Conner Marcia L. Informal Learning. <http://agelesslearner.com/intros/informal.html>
- Digenti Dori. Make Space for Informal Learning. <http://www.learningcircuits.org/2000/aug2000/digenti.html>
- Wisniewski Brenda & McMahon Kevin. Formalizing Informal Learning. http://www.clomedia.com/content/templates/clo_article.asp?articleid=901&zoneid=59

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ГЛАВА 12. МЕЖКУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ

Патриция Вольф, Лилия Ефимова

Ранее, в главе 2. отмечалось, что в процессе реализации проекта РУСМЕКО разработчики столкнулись целым рядом трудностей, вызванными значительными различиями в социальном и профессиональном опыте участников проекта, а также языковыми барьерами.

В настоящей главе описан опыт, полученный разработчиками проекта в ходе его реализации — как положительный, так и отрицательный. Предотвращение возможных ошибок, а также использование положительного опыта будет содействовать более эффективной реализации подобных проектов в будущем. Информация, представленная в настоящей главе, основана на анализе результатов специально организованного опроса 10 основных партнеров по проекту.

Какие сложности возникают при коммуникации в ходе международного сотрудничества ?

В рамках специально организованного опроса участники консорциума проекта РУСМЕКО должны были закончить предложение «Коммуникация в ходе международного сотрудничества отличается от коммуникации в ходе сотрудничества между участниками из одной и той же страны (и, соответственно, культуры), так как ...». Это позволило получить четко сформулированные мнения участников по этому вопросу.

В числе сложностей респондентами были упомянуты:

1. языковой барьер;
2. недостаточные знания об особенностях культуры и истории стран — участниц проекта.

И российские, и европейские партнеры сошлись во мнении, что именно эти два обстоятельства играют ключевую роль.

Однако, восприятие и отношение к этим обстоятельствам российских и европейских партнеров различно.

Что касается языка, то российские партнеры отмечали, что владение рабочим языком проекта (в нашем случае, английским) является основным условием эффективной коммуникации, и разница в степени владения английским языком вызывает сложности в ходе процесса сотрудничества. Один из участников группы проекта, для которого английский язык является родным, также отметил, что языковой барьер является препятствием для сотрудничества и при этом предложил способ решения этой проблемы:

«Нужно больше внимания уделять вопросам языка и интерпретации высказываний партнеров, для которых английский язык является иностранным. Иногда смысл их высказываний на английском языке искажается из-за недостаточного владения английским языком. Соответственно, англо-говорящим участникам группы проекта нужно стремиться говорить более простым языком и избегать разговорной лексики.»

Что касается недостаточности знаний об особенностях культуры и истории стран — участниц проекта, российские партнеры отметили, что этот фактор может привести к ситуациям, когда передаваемая информация или теряется, или неправильно понимается, что может привести к обидам или, в худшем случае, к выходу партнеров из проекта. Западные партнеры не просто описывали печальные результаты незнания особенностей истории и культуры других стран, но также привели примеры из собственной практики международного сотрудничества. Несколько человек из числа европейских партнеров предложили постоянно изучать практику и особенности деловых отношений участников проекта — партнеров из других стран, всегда учитывать разницу менталитетов при построении коммуникации и сотрудничества, а также в ходе управления проектом (планирования, переговоров и пр.):

«Люди из стран с разной культурой и историей по-разному понимают, что вежливо, а что — нет, как нужно общаться друг с другом и пр. Они живут

в разных мирах, и это влияет на то, как они общаются друг с другом»

Европейские партнеры предложили — для достижения лучшего взаимопонимания и установления контактов — всегда помнить о различиях менталитетов, не концентрироваться исключительно на предмете общения. Однако один из партнеров отметил, что постоянное пристальное внимание вопросам разницы менталитетов, учет особенностей культуры и истории может иметь и отрицательные последствия, а именно,

«... случается, что участники проекта из разных стран уделяют чересчур большое внимание тому, чтобы не обидеть или не задеть партнера. При этом границы дозволенного, как правило, неизвестны. Зачастую партнер из одной страны также не знает, как участник из другой страны может отреагировать на то, что его неправильно поняли)...»

И российские, и европейские партнеры признают, что они по-разному относятся к использованию современных технологий для общения и взаимодействия:

«Участники из стран и организаций, где уровень применения современных технологий достаточно высок, эффективно используют эти технологии для работы и сотрудничества. В то же время участники из других стран и организаций, где уровень применения технологий не так высок, испытывают трудности при освоении этих технологий, что вызывает разочарование и чувство изолированности от процесса сотрудничества и общения.»

Коммуникации в ходе проекта во многом зависели от использования современных технологий, поскольку партнеры из разных стран находились на значительном расстоянии друг от друга. Один из партнеров отметил необходимость учета разницы часовых поясов, поскольку именно этому участнику пришлось работать в условиях 4-5 часовой разницы во времени.

Один из российских партнеров отметил, что совместная работа с партнерами из других стран требует **значительного времени на установление взаимоотношений** между партне-

рами. Европейские партнеры не придерживаются этой точки зрения.

В заключение можно сказать, что постановка вопроса о коммуникациях побудила европейских партнеров задуматься о том, как они учитывают особенности культуры другой страны в практике международного сотрудничества. В отличие от европейских партнеров, российские участники не приводили примеров из собственной практики, но описали различия между нормами и практикой культуры и поведения либо в самых общих чертах, либо на прагматическом уровне. Ответы российских участников касаются процессов установления взаимоотношений, а ответы западноевропейских партнеров — это их собственные наблюдения.

Что такое успешное международное сотрудничество?

Ответы российских и европейских партнеров на этот вопрос имеют сходную направленность, но все же несколько различаются. Все участники проекта единодушно отмечают, что успешное международное сотрудничество способствует слаженной эффективной работе партнеров и обеспечивает своевременное выполнение поставленных задач по проекту.

По мнению европейских партнеров, для успеха необходимо учитывать и уважать различия в особенностях культуры стран — участниц проекта:

«Необходимо иметь достаточное представление об особенностях культуры другой страны, внимательно относиться к партнерам, проявлять терпимость во взаимоотношениях с ними.»

Внимание и уважение к особенностям культуры другой страны помогает участникам проекта компенсировать различия в особенностях делового общения.

Для российских партнеров более важно выработать общий язык

«... не в том смысле, что им приходится говорить по-английски, но в том смысле, что они должны в равной степени понимать друг друга и не терять времени на координацию разных точек зрения, исправление ошибок из-за различий в понимании.»

чтобы

«... наиболее важная информация или знания были бы правильно поняты всеми участниками международной группы проекта, чтобы все участники были вовлечены в процесс сотрудничества, могли высказывать свои взгляды и мнения».

По мнению российских партнеров, важно выстроить взаимоотношения и взаимного доверия, достаточные для того, чтобы делегировать полномочия и выполнение задач другим партнерам, а также сделать процесс коммуникации постоянным и регулярным.

С какими наиболее серьезными проблемами пришлось столкнуться в ходе международного сотрудничества в рамках проекта РУСМЕКО?

Отвечая на этот вопрос, респонденты должны были определить, какие наиболее серьезные проблемы они должны были решить в ходе проекта.

Плохое знание английского языка было отмечено как серьезная проблема для общения всеми участниками проекта, но ответы российских участников разделились на две категории. Одни отвечали, что их уровень знаний английского языка мог бы быть и лучше, а другим пришлось выполнять больше работы, поскольку нужно было переводить материалы для других.

Европейские партнеры также отметили разницу в опыте и знаниях участников проекта. Опыт участия в европейских и международных проектах у разных партнеров был различным, кроме того, в ходе проекта возникали проблемы из-за различий в законодательстве разных стран, вопросах финансового менеджмента, в опыте использования технологий.

Серьезной проблемой в проекте было договориться о стиле и методах работы. В ходе проекта партнерам нужно было решить, как именно будут выполняться различные виды работ. Российские и европейские партнеры отмечали эту проблему, но по-разному. Российские участники отмечали, что им иногда было трудно понять, что от них ожидают, поскольку они были не знакомы с практикой западноевропейского менеджмента. Один из участников сказал, что некоторые партнеры

«... старались придерживаться своего собственного опыта предыдущей работы, игнорировали или не воспринимали решения, принятые командой проекта»

Что касается выработки общего стиля и методов работы, европейские партнеры отметили, что им было трудно понять стиль и методы работы других партнеров, в частности, в вопросах управления проектом, управления выполнением отдельных задач и др. По их мнению

«... проблема не только в понимании иностранного языка, но в понимании другого менталитета, необходимости «переключить» свое сознание»

Сюда также относится выработка общего понимания сути задач и работ по проекту. Эта проблема была отмечена несколькими участниками. Отмечалась также важность взаимопомощи, установления взаимного доверия, передачи полномочий, коллективного участия в выполнении некоторых работ. Стиль и методы выполнения работ связаны с вопросами стимулирования и управления процессами коммуникации, использования механизмов форсайта (раннего предупреждения) в процессе сотрудничества, своевременного информирования всех участников и их совместная вовлеченность в работы по проекту. На этот вопрос европейские партнеры отвечали в привязке к управлению процессами, а российские участники чаще отмечали, что им было трудно понять, что именно от них требуется.

Положительная практика международного сотрудничества: рекомендации для будущих аналогичных проектов

Опыт положительной практики проекта РУСМЕКО включает пять важных проблем, которые необходимо решить в ходе международного сотрудничества:

- преодоление языкового барьера,
- учет всеми партнерами особенностей культуры и истории стран — участниц проекта,
- выработка общего стиля и методов работы,
- выработка общего понимания сути и состава решаемых задач,
- определение оптимальных процессов коммуникации.

Табл. 12.1 Список рекомендаций для решения проблем международного сотрудничества — опыт проекта РУСМЕКО:

1.	<p>Преодоление языкового барьера</p> <ul style="list-style-type: none"> • Руководителями проекта и задач должны быть специалисты со знанием двух языков (английского и языка страны, где реализуется проект). • Предусмотреть больше средств на оплату переводов. • Сократить объем передаваемой информации. Документы проекта должны быть краткими и простыми, следует избегать лишней документации. • Писать и говорить нужно четкими фразами, простым языком, избегать пространных предложений и длинных слов. • Участники проекта должны не стесняться задавать вопросы, если что-то непонятно. Убедиться в том, что вас поняли правильно. • Если просят повторить фразу, нужно повторить ту же фразу, не заменяя ее другой. Спросить, какое место непонятно. • Полагаться больше на письменные сообщения, а не на устные. Письменное сообщение можно несколько раз прочесть, чтобы лучше понять его.
2.	<p>Учет всеми партнерами особенностей культуры и истории стран — участник проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> • В начале проекта проводить больше встреч с участием всех партнеров, это дает возможность лучше узнать друг друга и выстроить доверительные взаимоотношения. • Организовывать поездки в страны-участницы проекта, это дает возможность лучше понять особенности культуры и поведения. • Организовывать неформальные мероприятия, проводить некоторое время вне работы по проекту, это помогает получить более полное представление о партнерах. • Следует читать больше литературы об этикете и нормах культуры других стран. • Попытаться приобщиться к культуре другой страны — это интересно. • Подумайте: вы можете научиться делать что-то по-другому, не так, как вы привыкли. Пробуйте: если что-то не получится, сделайте по-другому. • Попробуйте понаблюдать за тем, как ведут себя люди из страны с другой культурой, насколько они вежливы, прямы, внимательны, как они говорят друг с другом, как они работают вместе. • Спрашивайте, какие нормы общения приняты по правилам культуры страны-партнера, отмечайте для себя особенности общения. • Сформулируйте различия, в том числе особенности культуры, подумайте, как это может повлиять на работу команды. Обсуждайте ваши ожидания от процесса сотрудничества, чтобы понять, что ваши предположения верны. • Стремитесь к тому, чтобы установить личные контакты с партнерами, лучше узнать людей и особенности культуры в ходе неформального общения.

3.	Выработка общего стиля и методов работы
	<ul style="list-style-type: none"> • Руководство проектом должно быть эффективным и хорошо организованным, встречи по проекту нужно тщательно готовить и четко организовывать. • Нужно предвосхищать трудности и проблемы, предупреждать их, а не запускать их решение, когда проблема уже возникла. • Принимать коллективные решения тогда, когда нужно учесть мнение всех по большому числу вопросов. • Члены консорциума должны быть открыты и проявлять гибкость, учиться у партнеров, делиться своим опытом и знаниями с другими. • Выработать стиль работы и придерживаться его. Очень важно выполнять работу вовремя, а если сроки не выдерживаются, заблаговременно предупредить других партнеров об этом. • Для выработки единого языка нужно время. Уделяйте этому необходимое время, старайтесь действовать сообща, а не только говорить о том, что нужно сделать. Только так можно найти общий стиль работы для большой команды проекта. • Если по какому-либо вопросу один из партнеров является более знающим экспертом, дайте возможность другим партнерам научиться у него. • Чаще сверяйтесь с планом работы и сроками. • Спрашивайте мнение партнеров и записывайте их ответы.
4.	Выработка общего понимания сути и состава решаемых задач
	<ul style="list-style-type: none"> • Создайте культуру общения, при которой можно и нужно задавать вопросы до тех пор, пока вопрос не станет понятен всем. Относитесь к вопросам серьезно. Недопустимо относиться к людям так, как будто они недостаточно умны. • Обсуждайте все, что не понятно, добивайтесь взаимопонимания. • По всем вопросам, в которых достигнуто общее понимание, ведите документацию на русском и на английском языках.
5.	Определение оптимальных процессов коммуникации
	<ul style="list-style-type: none"> • Используйте современные средства коммуникации, а также все возможные средства коммуникации. • Для принятия важных решений используйте телеконференции, внутренние встречи, а не электронную почту. Решения должны быть отражены в документах. • Договоритесь, когда каждый участник проекта доступен для контакта, особенно, если участники живут в странах с разными часовыми поясами.

ГЛАВА 13. РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ ПРАКТИКИ: СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ

*Лиза Волфарт, Ирина Алексеева,
Виктор Тисенко, Татьяна Емшанова*

При создании и поддержке сообщества практики невозможно заранее спланировать все до мелочей. Создание сообщества — это длительный процесс, где ключевую роль играет постоянная оценка и корректировка всего происходящего. Это относится и к сообществу РУСМЕКО, которое создавалось в специфических условиях российской среды, культуры и предпринимательского климата. В этой главе описаны некоторые аспекты, повлиявшие на окончательный выбор варианта самого сообщества, его структуру и дальнейшее развитие событий.

Как пропагандировалась сама идея создания профессионального сообщества для инновационных предприятий в России: В ходе предварительной работы и контактов с российскими инновационными компаниями участникам проекта пришлось столкнуться с необходимостью прежде всего объяснить предпринимателям, что такое сообщества практики, какова их роль для развития бизнеса, а также проиллюстрировать положительные стороны участия в сообществах реальными примерами из западноевропейской практики. Российские компании стремились побольше узнать о реальной деятельности сообществ, о том, какие преимущества дает членство в сообществах для его участников. Предприниматели хотели также подробнее познакомиться с примерами различных успешных сообществ, действующих в настоящее время в странах Западной Европы. Поэтому консорциум проекта использовал дополнительные ресурсы для поиска успешных сообществ практики в странах ЕС. Были организованы интервью с представителями таких сообществ из разных стран ЕС, в ходе которых участники сообществ рассказали о том, как создавались их сообщества и как они действуют.

Роль фасилитаторов (координаторов) сообщества: Какова роль координаторов сообщества, какими профессиональными навыками и человеческими качествами они должны обладать? В результате поиска подходящих специалистов на роль координаторов сообщества, которые смогли бы обеспечить

постоянную поддержку деятельности сообщества и содействовали бы его самостоятельной деятельности и в дальнейшем, оказалось, что в каждом из трех регионов на роль фасилитаторов были подобраны разные категории специалистов. В Санкт-Петербурге на роль координаторов были привлечены студентки Государственного политехнического университета, а в Москве и в Екатеринбурге координаторами сообществ стали опытные специалисты-профессионалы, хорошо известные в местных деловых кругах, готовые оказать практическую поддержку и помощь. Поскольку все три сообщества имеют свое лицо, факторы успеха их деятельности напрямую зависят от региональной специфики. Поэтому участники консорциума РУСМЕКО приняли решение распределить роли среди координаторов так, чтобы каждый из них смог оказывать поддержку деятельности сообщества, в соответствии с имеющимся опытом, знаниями и интересами. Такое распределение ролей также позволило сравнить различные модели сообществ.

• **Акцент на обмене опытом и знаниями:** Как показали встречи, обсуждения и первые мероприятия по проекту, сначала многие российские предприниматели с недоверием относились к идее открытого обмена опытом и знаниями, высказывали предположения о том, что западноевропейские компании, возможно, будут стремиться воспользоваться их инновационными идеями, или попросту украсть их. Кроме того, было не вполне понятно, как именно лучше построить деловые встречи по обмену опытом. Некоторые потенциальные участники высказывали предпочтения в пользу встреч, где участники могли бы поделиться друг с другом опытом, а другим нужен был бы практический совет эксперта. Некоторые дискуссии были хорошо сбалансированными, а в других доминировали явные лидеры. Вскоре выяснилось, что необходимо правильно сформулировать общую идею обмена знаниями: в сообществах не обмениваются корпоративной информацией, составляющей коммерческую или технологическую тайну; здесь обсуждают общие принципы и технологии делового сотрудничества. Кроме того, нужно было разработать эффективную модель организации и проведения деловых встреч.

• **Каким должно быть оптимальное число участников сообщества:** Приглашения на стартовые встречи сообществ рассылались каждому потенциальному участнику региональными

партнерами и координаторами проекта РУСМЕКО. В деловых встречах обычно принимало участие 20-25 человек, которые были весьма заинтересованы в самой идее создания сообщества и выражали готовность принимать участие в его деятельности. Из таких предпринимателей сформировалось «ядро» или «костяк» сообщества. Было принято решение поддержать эту группу предпринимателей, а впоследствии подключать к работе сообщества и новых участников..

• **Деятельность сообщества на портале РУСМЕКО (в режиме он-лайн):** Еще в ходе исследовательских работ на первом этапе реализации проекта было установлено, что даже в Западной Европе нет достаточного числа сообществ практики, активно работающих в режиме он-лайн. Существуют различные сообщества исследователей, например, www.knowledgeboard.com, однако, предприниматели предпочитают деловые встречи «лицом к лицу», а порталы сообществ используют лишь в качестве общего информационного ресурса или как брокерскую площадку для продвижения своей продукции. Участники созданного сообщества РУСМЕКО не стремились активно использовать портал для деловых контактов и сотрудничества, поэтому акцент был сделан на проведении деловых встреч. Портал РУСМЕКО (www.rusmeco.ru) использовался для поддержания связей между участниками сообщества. Кроме того, стало понятно, что более молодое поколение предпринимателей и участников сообщества лучше ориентируется в технологиях виртуального общения и сотрудничества, более молодые предприниматели и специалисты активно участвуют в интернет-форумах, чатах и блогах. Поэтому было принято решение привлекать в сообщество в дальнейшем больше молодых участников. Поскольку общее число участников сообщества пока относительно невелико, а уровень активности в режиме он-лайн достаточно скромен, было решено построить небольшое, но активно действующее и энергичное сообщество. Мы не ставили своей целью привлечь как можно больше участников в сообщество и не старались приглашать всех желающих через портал. Вместо этого мы решили поддержать самых активных и энергичных участников наиболее эффективным образом.

Сообщество практики в Зеленограде

Как указывалось в главе 7, ядром сообщества практики в Зеленограде, являются инновационные компании, представляющие передовые области современной отечественной электроники. Среди них такие компании как ЗАО «Ангтрейд», ООО «МЭШплюс», «Элан-импэкс», ЗАО «НТ-МДТ», ООО «Юникор микросистемы», Холдинг «Информ-Тест», «Адель», дизайн центр 332 ОАО «АНГСТРЕМ», «Фокус Медиа» и другие. Активными участниками сообщества также являются представители структур поддержки инновационного бизнеса: ЗАО ТАРП-Зеленоград, Национальная контактная точка Рамочных программ Евросоюза «Нанотехнологии», проект Тасис по поддержке экспортно-ориентированных инновационных предприятий.

Участники сообщества — представители этих компаний и организаций — энергичные руководители и специалисты с большим практическим опытом работы в условиях рынка России, а также на зарубежных рынках. Это творческие люди, они имеют активную жизненную позицию, готовы обмениваться информацией, делиться своими знаниями и опытом. Многие имеют серьезный опыт научной, исследовательской и преподавательской работы. Они заинтересованы в поддержке деятельности сообщества, поскольку видят в этом перспективу для развития своих компаний и повышения их конкурентоспособности на внутреннем и внешних рынках.

Совместными усилиями участников проекта РУСМЕКО и участников сообщества в Зеленограде удалось заинтересовать представителей структур поддержки и местной администрации в дальнейшей поддержке идеи сообщества и развитии сотрудничества между инновационными компаниями по модели, предложенной проектом РУСМЕКО. В настоящее время идет активный поиск возможностей использовать ресурсы местных структур поддержки предпринимательства для практического содействия дальнейшей деятельности сообщества, намечаются направления работы и конкретные шаги, отрабатываются варианты максимального использования опыта и достижений проекта РУСМЕКО для поддержки сообщества в Зеленограде.

В ходе проекта РУСМЕКО участники сообщества в Зеленограде провели 4 деловые встречи, на которых смогли по-новому увидеть и оценить свои возможности, перспективы, сильные

стороны своего бизнеса. В каждой встрече участвовало, в среднем, 12-16 представителей инновационных компаний и структур поддержки, а также представители проекта РУСМЕКО и приглашенные эксперты по ключевым темам работы сообщества.

С каждым разом, от встречи к встрече, интерес к идее развития делового сотрудничества и творческого обмена опытом повышался, как повышался и интеллектуальный и организаторский вклад участников сообщества. На встрече в мае 2007 г. в Зеленограде уже обсуждались перспективные планы деятельности не одного, а двух дочерних сообществ: одно сообщество с участием дизайн центров, а другое — с участием компаний, работающих в области нано-технологий.

Несомненными лидерами и вдохновителями дальнейшей поддержки и развития деятельности сообществ стали координаторы (фасилитаторы) сообщества РУСМЕКО — Антонина Николаевна Михайлова, Генеральный директор ЗАО «ТАРП-Зеленоград» и Владимир Серафимович Травницкий, Генеральный директор ЗАО «Ангтрейд». Они прошли обучение по программе подготовки фасилитаторов в ходе реализации проекта РУСМЕКО и принимали самое активное участие в процессе создания и работы сообщества в Зеленограде.

Об интересе предпринимателей, представителей структур поддержки, исследователей к идее создания сообщества в Зеленограде и участию в нем говорят некоторые цифры:

- Количество всех заинтересовавшихся людей (включая тех, кто ни разу не был на встречах, но каким-то образом проявил интерес, в том числе политики и структуры поддержки) — около 70 человек;
- Из них: были на деловых встречах только один раз — 12 человек;
- Из общего количества: представителей инновационных предприятий — 47 человек, политиков и структур поддержки — 10 человек, НИИ и др. исследовательских организаций — 8 человек. Представителей российской и зарубежной прессы — 5 человек.
- Из общего количества: директоров — около 30 человек, специалистов -35 человек, ученых или преподавателей — 5 человек.

Сообщество практики в Санкт-Петербурге

Организатором Сообщества практиков инновационного бизнеса в Санкт-Петербурге была группа работников Санкт-Петербургского государственного политехнического университета — одного из исполнителей проекта RUSMECO.

В Санкт-Петербургском Сообществе были апробированы такие формы его работы как портал Сообщества и очные встречи по заявленным темам.

С чем столкнулись организаторы этого Сообщества? Главная трудность была в преодолении определенной инертности потенциальных членов Сообщества — руководителей малого и среднего инновационного бизнеса. Хотя многие из них в определенной мере «настроены» на общение и обмен мнениями, но мало кто видит необходимость обмена знаниями. В большинстве своем руководители считают свои знания достаточными для ведения инновационного бизнеса, в случае необходимости считают возможным использование более традиционных способов их получения — через литературные источники, через обучающие курсы. В то же время каждый готов и считает нужным и полезным встречаться и высказывать свое мнение по проблемам бизнеса, видя при этом основную трудность его ведения в малой активности и помощи со стороны государства.

Отсюда следует вывод о том, что приглашая представителей инновационного бизнеса в Сообщество, следует в первую очередь акцентировать их внимание на том, что им предоставляется возможность обмена мнениями, а не знаниями. Это представляется определенным тактическим ходом, который не изменяет целей и задач Сообщества, но будет способствовать более активному вовлечению людей в работу Сообщества на первом этапе, а далее они должны постепенно вовлекаться в процесс обмена знаниями.

Вторая трудность, выявленная в процессе апробации Сообщества — слабая активность членов Сообщества на портале. Анализ ситуации показывает, что это связано с двумя моментами, в первую очередь малая активность определена малой привлекательностью формы представления информации на портале (портал не очень хорошо организован, в нем непросто ориентироваться, неудачны названия разделов и т.д.). Здесь наш анализ показал, на этапе создания портала необходимо было привлечение специалистов — информационных технологов,

которые могли бы помочь найти лучшие способы как организации структуры портала, так и форм представления информации.

Нам представляется, что существующее положение вещей в инновационном малом и среднем бизнесе, когда руководителями таких компаний являются люди среднего и пожилого возраста (часто это ученые, заинтересованные в продвижении на рынок своих научных достижений), также не способствует их активности на портале, так как у них еще не выработаны навыки разностороннего общения с компьютером как средством получения информации и общения с внешним миром.

Учитывая сказанное, разработчики и организаторы Санкт-Петербургского Сообщества практиков инновационного бизнеса видели свою главную задачу в формировании основы (костяка) Сообщества, при этом опираясь прежде всего на людей с возрастом, ниже среднего (30-40 лет) как наиболее мотивированных, и владеющих современными средствами общения в компьютерном мире.

Важный этап создания Санкт-Петербургского Сообщества — этап организации работы Сообщества, подбор и подготовка людей, которые могли бы сопровождать и поддерживать как работу на портале, так и ведение очных встреч. Это так называемые фасилитаторы Сообщества. Здесь было принято решение в качестве фасилитаторов использовать молодое поколение — студентов Института инноватики Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, которые профессионально готовятся к работе в инновационной сфере, владеют современными технологиями общения и обмена знаниями и имеют резерв времени для работы с Сообществом.

Было подготовлено 4 фасилитатора, обязанности между которыми были распределены следующим образом: два человека отвечают за работу на портале, два человека отвечают за организацию очных встреч, включая модерацию в процессе встреч.

Некоторые количественные показатели, характеризующие результаты работы Сообщества в Санкт-Петербурге:

Количество всех заинтересовавшихся людей (даже кто ни разу не был на встречах, но каким-то образом проявил интерес, включая политиков) — 55

Из них — кто был на только один раз — 8

- Из них — кто был очных встречах не менее одного раза — 47
- Представителей реальных инновационных предприятий — 39
- Представителей общественных и государственных организаций — 4
- Представителей научно-исследовательских организаций — 12
- Из общего количества руководителей инновационных компаний директоров (зам. директоров, директоров) — 22
- Специалистов — 12
- Ученых или преподавателей высшей школы — 7

В целом, общий вывод таков — удалось создать костяк сообщества практики в количестве 5-7 человек, заинтересованных в деловом общении и обмене знаниями, которые с готовностью принимают активное участие в очных встречах и на которых можно опираться в процессе дальнейшей работы Сообщества.

Сообщество практики в Екатеринбурге

Как указывалось в главе 7, создание сообщества практики в Екатеринбурге опиралось на поддержку Уральского центра инновационного бизнеса. Использовались достаточно прочные связи установленные Центром с инновационными предприятиями Екатеринбурга и всего Уральского региона.

Предприниматели были заинтересованы в использовании преимуществ сообщества. Однако первые очные семинары показали, что опыт участников сообщества различен — кто-то только начинает инновационный путь развития своего бизнеса, он стремится знать больше; кто-то уже достаточно много лет работает с инновациями, обладает собственным опытом и может им поделиться. В этой разнородности уровня знаний и опыта участников заключается один из основных мотивов, стимулирующих членов сообщества общаться друг с другом. Как высказался один из руководителей: «Я шел на встречу, не надеясь получить здесь какие-то новые знания, я считал, что и так много знаю в этой области. Мне было просто интересно пообщаться с коллегами. Но в ходе встречи я начал понимать, что мои коллеги знают что-то, чего не знаю я, и из их суждений я смог почерпнуть для себя какие-то новые важные сведения, которые мне пригодятся в дальнейшем. Сейчас я понимаю, что на самом деле эти встречи — не только обмен последними новостями, но и обучение, только здесь мы учимся друг от друга».

Несмотря на существующие различия, участники сообщества пришли к единому мнению, что основные проблемы, связанные с управлением инноваций, как правило, одни и те же для разных компаний. В ходе деловых встреч участники сообщества общаются друг с другом и с экспертами, устанавливая новые контакты и партнерские отношения, узнают новую информацию. По их мнению, им нравится такая форма делового общения, поскольку в неформальной, дружеской обстановке проще получить нужную информацию, чем в ходе официальной встречи или на конференции. Участникам также нравится возможность работать вместе над решением проблем инновационного бизнеса. Это позволяет взглянуть на проблему шире, оценить ее сложность с разных точек зрения, найти эффективное решение. Участники сообщества также заходят на портал и читают полезную для них информацию, но, к сожалению, неактивно регистрируются.

Отрадно видеть, что директора инновационных компаний — а это, как правило, люди зрелого возраста (которые не используют Интернет для делового общения) приглашают на деловые встречи своих молодых коллег, которые получают возможность обогатить свой опыт и получить новые профессиональные знания. Молодые участники, со своей стороны, не только впитывают опыт старших коллег, но вносят свой вклад, предлагая к обсуждению современные управленческие методы и приемы, знания которых так порой не хватает бизнесменам-практикам старшего возраста. Таким образом, встречи проходят динамично, интересно, с пользой для присутствующих. В данное время в Екатеринбурге сложился хороший баланс между участниками разного возраста, хотя на будущее имеет смысл более широко привлекать представителей молодого поколения — сотрудников компаний, студентов.

По результатам трех встреч, которые были организованы с декабря по апрель 2007 года, можно сказать, что около 15% всех участников составляют так называемое «ядро» сообщества — это участники, которые приходят на встречи, независимо от тематики. Они активны на встречах, задают вопросы экспертам, высказывают собственные суждения, общаются с коллегами в перерывах. Можно говорить о том, что идея сообщества практики понята и принята ими. Около 62% пришли один раз из трех — этих участников в большей степени привлекла тема

встречи. Насколько им близка идея сообщества говорить еще рано, на этих людей можно рассчитывать как на потенциальных участников. То же можно говорить об оставшихся 23%, которые проявили интерес — зарегистрировались, но не пришли на встречу, например.

Сложно делать полноценные выводы по результатам первых месяцев работы сообщества, однако один вывод можно сделать с уверенностью — потенциал для роста сообщества практики в Екатеринбурге есть.

Статистика посещения портала Русмеко

С 1-го сентября 2006г. по 30-е апреля 2007г. портал посетили 7107 человек.

Динамика посещение приведена на рис. 13.1.

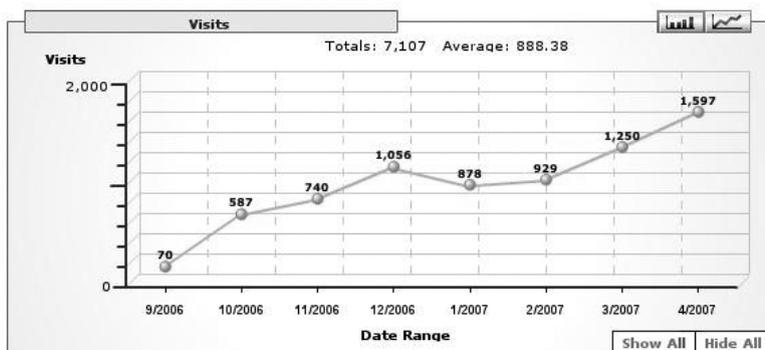


Рис. 13.1 Динамика количества посещений портала Русмеко.

Таблица 13.1 Статистика повторных посещений.

ЧИСЛО ПОСЕЩЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО ПОСЕТИТЕЛЕЙ
От 1 до 15	1364
От 15 до 50	395
От 50 до 100	145
От 100 до 200	103
Более 200	68

ГЛАВА 14. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА ПЕРСПЕКТИВУ (ДОРОЖНАЯ КАРТА)

Роберт Слагтер

План дальнейших возможных действий описывает краткосрочную перспективу (2007-2008), а также среднесрочную (2009-2010) и долгосрочную перспективу (2011-2015) использования возможностей, созданных проектом РУСМЕКО для российских инновационных компаний, с учетом общих тенденций развития инновационного малого бизнеса в России. Для того, чтобы проиллюстрировать возможные варианты развития событий, мы используем различные сценарии, отражающие ключевые предположения, вопросы, варианты, а также стратегию, т.е. факторы, которые могут оказать влияние на российский сектор инновационного бизнеса.

14.1 Общий подход

План действий, или дорожная карта — это не просто план, отражающий организационное или технологическое развитие. Скорее, это взгляд в будущее в масштабах определенной области, основанный на коллективном знании и мнении экспертов. Это результат стратегического анализа, в котором учтены тенденции и изменения как в обществе, так и в бизнесе, а также в технологиях, на рынках, в промышленности в целом. Анализ произведен также с учетом основных социальных вопросов, проблем организации и развития технологий. Кроме того, сегодняшнее положение дел в обществе, промышленности, технологиях, тенденции развития в этих областях также влияют на перспективы дальнейшего развития.

План действий РУСМЕКО разрабатывался с учетом итеративного процесса выработки сценариев, с учетом основных вариантов развития событий, исходя из мнений экспертов из числа участников проекта, представителей структур поддержки и инновационных предприятий. Информация о текущем состоянии сектора инновационного бизнеса была получена и проанализирована на первом этапе проекта. План действий РУСМЕКО — это результат анализа полученной информации и дальнейшей работы с ней. Варианты страте-



Рис. 14.1 Структура разработки плана

гического развития рассмотрены в заключительном разделе главы.

Важным условием, определяющим представленные здесь варианты и сценарии развития сообщества РУСМЕКО, является то, что любое жизнеспособное и финансово устойчивое сообщество малых предприятий нуждается в таких средствах и ресурсах как:

- Энергичные люди, которые занимаются организацией жизни сообщества и деловых встреч;
- Доверие членов сообщества друг к другу;
- Регулярные деловые встречи, которые можно сравнить с «пульсом» сообщества;
- Членство в сообществе должно приносить ощутимую пользу его членам, весьма важна также личная мотивация участников.

14.2 Роль сообществ практики в развитии сектора инновационного бизнеса

Ключевым элементом проекта РУСМЕКО является акцент на роль сообществ практики, т.е., сообществ энергичных людей с примерно одинаковым уровнем опыта и знаний в области инновационного бизнеса. Исследования, проведенные на первом этапе проекта, подтвердили, что российские инновационные предприниматели имеют богатый опыт и отличную профессиональную подготовку, но им не хватает практических знаний в области менеджмента, организации внутренних коммуникаций и управления знаниями в пределах компании. В сообществе такие специалисты могут обогатить свои знания и опыт, обмениваясь ценной деловой информацией.

На этапе подготовки проекта предполагалось, что понятие сообщества практики достаточно хорошо известно в России, хотя деятельность сообществ еще не столь распространена. Однако, в ходе реализации проекта оказалось, что среди предпринимателей пока мало кто знаком с деятельностью сообществ, практически никто из предпринимателей не работает в сообществах, а сама идея сообщества вызывала у предпринимателей только любопытство. С учетом теории, разработанной в работе Diane Dormant (1997, стр.144), мы соответствующим образом скорректировали стратегию проекта: акцент было решено перенести с обучения и поддержки работы существующих сообществ на широкую пропаганду и рекламу возможностей и преимуществ сообществ для предпринимателей.

Таблица 14.1 Варианты стратегий разработки проекта

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК НАХОДИТСЯ НА ЭТАПЕ...	СООТВЕТСТВУЮЩАЯ СТРАТЕГИЯ – ЭТО...
<p>НАЛИЧИЯ НЕКОТОРОГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ (О СООБЩЕСТВЕ)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пассивная позиция по отношению к изменениям • Мало информации об изменениях (информация отсутствует) • Отсутствует мнение об изменениях 	<p>ПРОПАГАНДА И РЕКЛАМА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Будьте активным распространителем информации • Стремитесь вызвать доверие, положительный настрой • Стремитесь учесть интересы и потребности

<p>ПРОЯВЛЕНИЯ ЛЮБОПЫТСТВА, ИНТЕРЕСА</p> <ul style="list-style-type: none"> • Более активная позиция в отношении изменений • Интерес касается рабочей обстановки и среды • Возникают вопросы, связанные с работой и изменениями 	<p>ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уточнить конкретные запросы • Предоставить точную информацию, соответствующую запросам • Сделать акцент на плюсах, признать существование минусов
<p>ОЦЕНКИ ВОЗМОЖНОСТИ УЧАСТИЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активная позиция по отношению к изменениям • Формулируются варианты изменения рабочей среды • Задаются вопросы об эффекте изменений 	<p>ДЕМОНСТРАЦИЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дать примеры успешной работы (сообществ) • Продемонстрировать возможности • Связаться с ключевыми пользователями
<p>ПОПЫТКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ (ВОЗМОЖНОСТЕЙ СООБЩЕСТВА)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активная позиция по отношению к изменениям • Складывается мнение об изменениях • Интерес к обучению, познанию нового 	<p>ОРГАНИЗОВАТЬ ОБУЧЕНИЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организовать эффективное обучение • Предоставить вспомогательные средства для работы, подсказки • Обеспечить техническую поддержку
<p>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ (ВОЗМОЖНОСТЕЙ СООБЩЕСТВА)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активная позиция по отношению к изменениям • Происходят изменения в рабочей среде • Задаются подробные вопросы об использовании возможностей 	<p>ОКАЗЫВАТЬ ПОДДЕРЖКУ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставить техническую поддержку и помощь • Обеспечить общую поддержку • Обеспечить рекламу

Таблица 14.1 основана на работах (Dormant, 1997, стр 144) и (Ефимовой, 2002)

14.3 Варианты развития сектора инновационного бизнеса в России

В соответствии с принятым подходом к составлению плана действий, изложенным в начале данной главы, мы проанализировали текущую ситуацию в российском секторе инновационного

бизнеса, с учетом предположений о дальнейших путях его развития и имеющихся неопределенностей. Были опрошены участники созданных сообществ практики, эксперты — представители структур поддержки инновационного бизнеса, а также эксперты проекта.

В ходе этих опросов, помимо предположений о вариантах развития и анализе неопределенностей, мы попросили экспертов оценить, какие факторы могут негативно повлиять на развитие инновационного бизнеса в России, какие варианты выбора путей развития существуют для самих предприятий, а также какую стратегию можно было бы выработать для поддержки этого сектора. Эксперты предоставили свои прогнозы на краткосрочную перспективу (2007-2008гг.), среднесрочную перспективу (2009-2010гг.) и долгосрочную перспективу (2011-2015гг.). Результаты опроса были проанализированы и представлены в следующих таблицах.

14.4 Перспективы развития сообщества РУСМЕКО

Таблица 14.2 Прогнозы развития инновационного бизнеса в России

КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2007 — 2008ГГ.)	СРЕДНСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2009 — 2010ГГ.)	ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2011 — 2015ГГ.)
<ul style="list-style-type: none"> • Российские инновационные компании будут шире использовать информационные технологии и Интернет. • На российских порталах появится больше информации для инновационных компаний. Это согласуется с нынешней тенденцией к увеличению числа Интернет-сайтов для инновационных компаний. • Инновационные компании будут, прежде всего, развивать свой основной бизнес, а также уделять внимание получению новых знаний. Это станет приоритетом по отношению к получению льгот от властных структур • Возрастет потребности компаний в обучении, например, по теме управления инновационными компаниями. 	<ul style="list-style-type: none"> • Все большее число российских инновационных компаний будут участвовать в работе сообществ практики, обмениваясь знаниями и опытом в тех областях, в которых они не являются конкурентами, например, в области управления инновациями, международного бизнеса и управления знаниями. • Число российских инновационных компаний будет расти за счет поддержки со стороны бизнес инкубаторов и технопарков, которые формируются в настоящее время. • Возрастет конкуренция товаров и услуг • Стандарты качества будут играть ключевую роль в оценке и подборе партнеров для бизнеса. • Инновационные предприятия будут шире использовать компьютерные технологии планирования и организации производства (для управления данными о продукции, планирования ресурсов, управления взаимоотношений с клиентами). 	<ul style="list-style-type: none"> • Практически все отрасли инновационного бизнеса будут иметь свои собственные сети делового общения. В работе этих сетей будут участвовать западные партнеры и сообщества. • Многие российские инновационные компании будут участвовать в международных программах и проектах. • Появится новое поколение менеджеров инновационных компаний, владеющих, помимо технических знаний и навыков, навыками управления предприятием, а также иностранными языками. • Инновационные компании будут широко использовать возможности информационных технологий для делового сотрудничества.

Продолжение таблицы на следующей странице

	<ul style="list-style-type: none"> • В России будет создана сеть технопарков и зон технологического развития. Инновационные компании смогут использовать эти возможности для установления рабочих контактов с предприятиями из других зон. 	<ul style="list-style-type: none"> • Инновационные компании будут иметь более широкий доступ к венчурному капиталу для финансирования инноваций.
--	---	---

Таблица 14.3 Ключевые факторы неопределенности, которые могут оказать влияние на развитие инновационных предприятий России

КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2007 — 2008ГГ.)	СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2009 — 2010ГГ.)	ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2011 — 2015ГГ.)
<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшится ли бюрократическая нагрузка на бизнес? Если да, у инновационных компаний появится гораздо больше возможностей для развития бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> • Будут ли банки и венчурные фонды оказывать более существенную поддержку инновационному бизнесу? • Будет ли охрана прав интеллектуальной собственности адекватной для стимулирования роста числа патентов инновационных компаний? Как будет развиваться законодательство в области охраны прав интеллектуальной собственности и практика его применения? Будут ли компании доверять системе охраны прав интеллектуальной собственности? 	<ul style="list-style-type: none"> • Как и в среднесрочной перспективе, инновационные компании будут испытывать значительную потребность в получении финансовой поддержки и защите инноваций. Такая поддержка нужна российским компаниям для развития и успешной конкуренции с западными компаниями в международных тендерах.

Таблица 14.4 Основные проблемы и трудности, с которыми сталкиваются российские инновационные компании

КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2007 — 2008Гг.)	СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2009 — 2010Гг.)	ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2011 — 2015Гг.)
<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточный доступ к финансированию, отсутствие долгосрочных банковских кредитов, венчурного капитала, бизнес-ангелов. • Несовершенная система охраны прав интеллектуальной собственности. В результате инновационные компании не стремятся получать патенты и продвигать инновации. • Несовершенство законодательства про-должает оставаться преградой для поддержки и развития инновационных компаний. Отсутствует законодательное определение инновационного предприятия. Отсюда — проблемы для предприятий в получении поддержки и льгот, поскольку не ясно, какие именно компании могут получить такую поддержку. 	<ul style="list-style-type: none"> • Несовершенство законодательства про-должает оставаться преградой для поддержки и развития инновационных компаний. • После вступления России в ВТО инновационные компании будут испытывать жесткую конкуренцию с западными компаниями. В настоящее время многие компании считают, что российский рынок достаточно велик, и не опасаются конкуренции. После вступления России в ВТО ситуация резко изменится. 	<ul style="list-style-type: none"> • Основными проблемами могут остаться недостаточный доступ к финансированию и несовершенная система охраны прав интеллектуальной собственности.

Таблица 14.5 Перед каким выбором окажутся российские инновационные компании

КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2007 – 2008ГГ.)	СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2009 – 2010ГГ.)	ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2011 – 2015ГГ.)
<ul style="list-style-type: none"> • Инновационные компании могут исследовать новые возможности для развития, продвижения продукции, в условиях создания особых экономических зон. • Инновационные компании могут более активно прибегнуть к консультированию и субподряду, чтобы рациональнее использовать собственные знания и ресурсы. 	<ul style="list-style-type: none"> • Станут ли инновационные компании из развитых регионов более активно сотрудничать с западными компаниями? Смогут ли они успешно продавать свою продукцию на западных рынках? Это сильно зависит от вступления России в ВТО. • Примут ли российские компании более открытую инновационную модель? Согласно такой модели, компании не полагаются целиком на свои собственные исследования, но покупают лицензии или изобретения у других компаний, а также обмениваются своими изобретениями с другими компаниями через продажу своих лицензий. Открытая модель позволяет эффективнее внедрять изобретения. Подробности в Интернет: http://www.quickmba.com/entre/orep-innovation/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Как и в среднесрочной перспективе, российским компаниям предстоит сделать выбор в пользу открытой модели. Согласно такой модели, компании не полагаются целиком на свои собственные исследования, но покупают лицензии или изобретения у других компаний, а также обмениваются своими изобретениями с другими компаниями через продажу своих лицензий. Открытая модель позволяет эффективнее внедрять изобретения. • Если российские компании станут активными участниками сообществ, такие сообщества сами станут генераторами изменений, смогут влиять на политику поддержки инновационного бизнеса, законодательство в области охраны прав интеллектуальной собственности.

Таблица 14.6 Стратегические меры со стороны властей, которые будут оказывать влияние на развитие сектора

КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2007 – 2008ГГ.)	СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2009 – 2010ГГ.)	ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2011 – 2015ГГ.)
<ul style="list-style-type: none"> • Местные администрации развитых регионов будут выделять больше средств из местных бюджетов на поддержку инновационных проектов с участием более развитых или активных компаний. 	<ul style="list-style-type: none"> • Местные власти будут предоставлять гранты инновационным компаниям на развитие сотрудничества с исследовательскими организациями. Гранты будут предоставляться предприятиям, на основании имеющихся достижений в управлении знаниями и достижений в области инноваций. Пример из голландской практики поддержки инноваций: http://cordis.europa.eu/aoi/article.cfm?article=1635&lang=EN • Правительство должно разработать эффективное законодательство в области охраны авторских прав и предусмотреть меры его исполнения. Только тогда в инновационном бизнесе возможно установление отношений доверия между партнерами. 	<ul style="list-style-type: none"> • Местные и федеральные администрации должны запустить новые программы по передаче знаний и связям между образовательными, исследовательскими институтами и малыми предприятиями. Для предприятий это будет означать более широкий доступ к новейшим достижениям и разработкам. • Более широкое предоставление венчурного финансирования для развития инноваций.

На основе общей концепции развития инновационного бизнеса в России, с учетом нынешнего состояния сообщества РУСМЕКО, моделей, предложенных в работе (Wenger, 2002), а также опыта экспертов проекта, мы разработали прогноз развития сообщества РУСМЕКО. В таблице 14.7 представлены прогнозы по числу участников сообщества, его финансовой устойчивости, способам распространения информации, видам деятельности, технологиям, которые будут использоваться для поддержки сообщества.

Таблица 14.7 Прогнозы развития сообщества

	КРАТКОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2007 — 2008ГГ.)	СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2009 — 2010ГГ.)	ДОЛГОСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ (2011 — 2015ГГ.)
Число участников	20 участников для каждого региона (всего 60)	150 участников в 5 регионах	250 участников в 5 регионах
Устойчивость и распространение информации	Привлечение ресурсов местных администраций и структур поддержки для финансирования и продвижения	Привлечение ресурсов местных администраций и структур поддержки для финансирования и продвижения сообществ в двух других регионах	Привлечение ресурсов местных администраций и структур поддержки для финансирования и продвижения сообществ, для развития межрегионального сотрудничества и поддержки других инициатив развития
Виды деятельности	Регулярные деловые встречи с участием экспертов, использование портала, участие в обучающих курсах	Регулярные деловые встречи с участием экспертов, использование портала, участие в обучающих курсах, поиск партнеров, в том числе, через портал. Использование возможностей программы чтения новостных лент RSS reader	Регулярные деловые встречи с участием экспертов, использование портала, участие в обучающих курсах, поиск партнеров, в том числе, через портал. Участие в форумах, виртуальных встречах, создание долгосрочных межрегиональных партнерств

Краткосрочный сценарий (2007 – 2008 гг.)

Пример: Владимир, менеджер небольшой инновационной компании в Санкт-Петербурге, хотел бы развивать свой бизнес посредством экспорта продукции, в том числе, запатентованного мембранного клапана. От своих друзей он узнал о существовании сообщества РУСМЕКО и пришел на деловую встречу, посвященную проблем международного бизнеса, где получил информацию о том, какие риски существуют при экспорте инновационной продукции. Ему также нужна информация о том, какими документами подтверждается качество его продукции по международным стандартам. На встрече он узнает о том, что в сообществе РУСМЕКО, на портале, есть электронная библиотека с информацией об управлении качеством. На следующий день после встречи он заходит на портал, регистрируется и получает доступ к ресурсам библиотеки о стандартах ISO. Однако, некоторые практические вопросы для него остаются неясными, и он задает вопрос на форуме сообщества. Через три дня он получает три ответа от участников сообщества, у которых есть опыт ведения международного бизнеса. Итак, нужная информация получена, а кроме того, можно воспользоваться возможностями брокерской площадки РУСМЕКО для поиска потенциальных покупателей.

Среднесрочный сценарий (2009 – 2010 гг.)

Владимир продал партию своей продукции нескольким западных покупателям и теперь старается регулярно поддерживать и развивать свои навыки и знания в области маркетинга, менеджмента, делового английского через портал РУСМЕКО, а также посещая встречи и учебные курсы. Он пользуется программой чтения новостных лент RSS reader и получает с портала ежедневную информацию по управлению качеством. С помощью современной интеллектуальной службы поиска партнеров он узнает о том, что в Москве есть компания, которая ищет производителя качественных клапанов. Он решает связаться через портал с менеджером компании Еленой. Сначала они переписываются, а потом решают воспользоваться средствами аудиосвязи через компьютер. Они договариваются о сотрудничестве по продаже совместной продукции в Западной Европе. Через портал они находят менеджера английской компании Тони,

который занимается продажами аналогичной продукции в Англии. Тони также зарегистрирован на портале, что дает ему возможность расширить рынок потребителей и сбыта продукции, найти партнеров. Продукция из России теперь успешно продается в Англии.

Долгосрочный сценарий (2011 – 2015гг.)

Елена и Владимир сотрудничают в нескольких международных проектах. Они регулярно участвуют во встречах в режиме он-лайн на платформе РУСМЕКО. При этом они размещают на портале информацию о своей продукции, а также используют портал для исследований. В поездках в страны Западной Европы Владимир с помощью смартфона может в любое время связаться с порталом и узнать самые последние новости и получить или прослушать нужную информацию.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проект РУСМЕКО призван содействовать увеличению вклада российских компаний в экономику инновационного бизнеса. В настоящее время ситуация для российских инновационных компаний остается сложной из-за ряда факторов: влияния советского прошлого с преобладанием крупных компаний, зарегулированности экономики, коррупции, сложностей в получении доступа к финансам, слабой банковской системы. В частности, большой проблемой для инновационных компаний является неадекватное законодательство в области охраны прав интеллектуальной собственности. Малым предприятиям трудно в одиночку справиться с таким грузом проблем.

Однако МСП могут, в определенной степени, сами стать инструментом в решении существующего дисбаланса: диверсификация российской экономики в настоящее время является одним из приоритетов развития страны, и здесь роль малых и средних предприятий может оказаться решающей. Именно МСП могут внести вклад в диверсификацию и стабильный рост экономики России.

Проект РУСМЕКО содействует повышению конкурентоспособности российских предприятий через развитие сотрудничества и обмен знаниями и опытом. Этот путь согласуется с тенденцией сегодняшнего дня в Западной Европе, которая носит название модели *открытой инновации*. Согласно такой модели, компании не полагаются целиком на свои собственные исследования, но покупают лицензии или изобретения у других компаний, а также обмениваются своими изобретениями с другими компаниями, продавая свои лицензии. Однако, для успешного развития бизнеса по такой модели необходимо соответствующее законодательство в области охраны авторских прав. В настоящее время, законодательная среда в России в этой области остается несовершенной. Поэтому решение проблемы законодательного регулирования остается ключевым вопросом для стратегии развития.

В ходе реализации проекта многие эксперты отмечали проблему недостаточного доступа к финансированию, будь то долгосрочные банковские кредиты, венчурный капитал, инвести-

ции государства или частных компаний. Отсюда мы сделали заключение, что местные администрации и частные компании должны включать поддержку инноваций в свои стратегические планы. Примером может послужить голландская система инновационных ваучеров. Согласно этой системе голландское правительство выделяет небольшие гранты компаниям на развитие сотрудничества с исследовательскими организациями или университетами, что позволяет компаниям совершенствовать свою продукцию или услуги. Компания получает только один грант, на базе предоставленной информации о достижениях, в том числе, в области передачи знаний. Примеры и описание системы доступны в Интернете: <http://cordis.europa.eu/aoi/article.cfm?article=1635&lang=EN>.

Что касается сообщества РУСМЕКО, мы можем еще раз констатировать, что для успешной работы сообщества важны следующие факторы:

- Энергичные люди, которые занимаются организацией жизни сообщества и деловых встреч;
- Доверие членов сообщества друг к другу;
- Регулярные деловые встречи, которые можно сравнить с «пульсом» сообщества;
- Членство в сообществе должно приносить ощутимую пользу его членам, весьма важна также личная мотивация участников.
- Такая ощутимая польза важна не только для сообщества, но и для развития сотрудничества между российскими предприятиями в целом.

Как показывает мировой и европейский опыт, если инновационные компании активно обмениваются знаниями и опытом, то они содействуют повышению своей конкурентоспособности. Важно, что обмен знаниями и опытом происходит в тех областях, где отсутствует конкуренция: управление компанией, международный бизнес, охрана прав интеллектуальной собственности, управление качеством и др.

Кроме того, само сообщество может стать движущей силой в развитии российского инновационного бизнеса. Если участниками сообщества являются многие компании, они могут влиять на политику местных властей, например, вместе решать вопросы охраны прав интеллектуальной собственности.

Литература

- Dormant, D. (1997). Planning change: past, present, future. In R. Kaufman, S. Thiagarajan, and P. MacGillis (eds.), *The guidebook for performance improvement: working with individuals and organizations*. San Francisco: Pfeiffer.
- Efimova, L. (2002). Bicultural leaders, change and synchronicity (blog post) <http://blog.mathemagenic.com/2002/12/19.html>
- Wenger, E., *Cultivating communities of practice: A quick start-up guide*, 2002. http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf

Содержание

Введение (<i>Юрий Плотинский, Леся Билан</i>).....	5
Часть 1. Теоретические проблемы менеджмента и кооперации.	
Глава 1. Современные тенденции развития процессов кооперации и сотрудничества (<i>Юрий Плотинский</i>)	11
Глава 2 Адаптация европейской теории и практики менеджмента к российским условиям (<i>Патриция Вольф, Альберт Вольмер</i>).....	37
Глава 3. Малые и средние предприятия в Западной Европе и России: сравнительный анализ (<i>Лиза Волфарт</i>).....	49
Часть 2. Социологические исследования российских инновационных предприятий	
Глава 4 Интервью с региональными сообществами (<i>Ирина Алексеева</i>).....	66
Глава 5. Сотрудничество российских предприятий. Результаты социологического опроса (<i>Юрий Плотинский</i>).....	90
Часть 3. Создание сообщества РУСМЕКО.....	97
Глава 6. С чего начать построение сообщества (<i>Роберт Слагтер</i>)	99
Глава 7 Региональные сообщества (<i>Лиза Волфарт</i>).....	105
Глава 8 Поддержка сообществ (<i>Татьяна Емшанова, Лилия Ефимова</i>).....	115
Глава 9 Портал сообщества (<i>Татьяна Емшанова, Йохан Ридель</i>).....	124
Глава 10 Контент портала (<i>Виктор Тисенко, Владимир Аблязов и Валерий Черняк</i>)	137
Глава 11 Учебная компонента проекта Русмеко (<i>Наталья Дмитриевская, Оксана Шулаева</i>).....	147

Часть 4 Практический опыт и рекомендации

Глава 12 Межкультурные аспекты (<i>Патриция Вольф, Лилия Ефимова</i>).....	154
Глава 13 Развитие сообществ Русмеко: состояние и перспективы. (<i>Лиза Волфарт, Ирина Алексеева, Виктор Тисенко, Татьяна Емишанова</i>)	162
Глава 14 План действий на перспективу (дорожная карта) (<i>Роберт Слагтер</i>)	172
Заключение	185

Для заметок

Для заметок

Для заметок