

Опыт использования краудсорсинга для доработки ИТ-стратегии организации

В статье рассмотрены возможности использования краудсорсинга при определении основных стратегических направлений развития ИТ-блока компании. Определена суть краудсорсинга, выделены преимущества его использования в процессе доработки стратегии, как для организации, так и для работников. Рассмотрен опыт Сбербанка России в этой области, который первым среди отечественных компаний, привлек сообщество заинтересованных работников к определению стратегических направлений развития ИТ-блока на период до 2018 г.

Ключевые слова: краудсорсинг, краудсорсинговый проект, организация краудсорсинга, краудсорсинг стратегии, ИТ-блок банка, автоматизированная банковская система.

Введение

В современных условиях особенно актуальным вопросом становится управление инновационной деятельностью организации.

Организации вынуждены уделять большое внимание инновациям, поскольку высокая динамика внешней среды заставляет их постоянно изменяться. Для поддержания высокого темпа роста прогрессивные компании постоянно совершенствуют старые и/или предлагают новые услуги, модернизируют процессы, внедряют новейшие информационные технологии для сокращения издержек, борются за незанятые рынки, внедряют новые модели ведения бизнеса, аккумулируют международный опыт, для последующей экспансии на рынки других стран и т. п.

Из всех ресурсов, необходимых для реализации инноваций в организации, именно человеческий капитал является основной созидательной силой, поэтому он должен быть использован максимально. Этот капитал воплощен не только в сотрудниках организации, но и во всех людях. Другое дело, что, применительно к целям организации, он, как правило, является лишь потенциальным и необходимо особые формы воздействия для перевода его из потенциальной формы в реальную, деятельностьную форму.

В современных условиях появляется все больше новых форм и способов взаимодействия компании с работниками [1]. Одной из таких форм привлечения людей к генерации инновационных идей для организации является краудсорсинг.

Чаще всего о краудсорсинге вспоминают, когда речь заходит об анализе предпочтений потребителей услуг, коллективном обсуждении продуктов [2], доработке нормативных документов [3], оценки предложений на регистрацию патентов [4], создании вир-



Р. А. Долженко,
доцент кафедры стратегического маркетинга
факультета бизнеса и менеджмента
НИУ «Высшая школа экономики»
snurk17@gmail.com

туальных сообществ [5] и т. п. Практика показала, что он может использоваться для формирования не только общей стратегии организации, но и направлений развития ее подразделений.

Именно о возможностях формирования стратегии ключевого ИТ-подразделения компании с помощью механизмов коллективной деятельности пойдет речь в данной статье.

Беглый обзор возможностей использования краудсорсинга организацией показывает, что в данной технологии заложен огромный потенциал, который может быть использован для работы по самым разным направлениям. Но прежде, определим, что здесь будет пониматься под понятием «краудсорсинг»?

Сущность краудсорсинга и возможности его использования для доработки стратегии организации

Краудсорсинг (от английского crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») как метод коллективного действия начал использоваться в практике компаний всего лишь несколько лет назад. В широком понимании его можно охарактеризовать как мобилизацию интеллектуальных ресурсов людей с помощью информационных технологий для решения поставленных задач.

С моей точки зрения, более актуальным будет определение краудсорсинга как подхода к генерации идей и поиску решений силами профессиональных сообществ, основанный на специальных технологиях и методологии коллективного взаимодействия, направленный на решение задач различного уровня сложности.

Реализация краудсорсинга, с целью не только работы над стратегией организации, но и доработки любого нормативного документа, решения актуальной

для организации задачи и т. п., как правило, включает в себя 6 этапов:

1. Старт — подготовка материалов и необходимых технических средств.
2. Формирование групп — отбор полученных заявок на участие и формирование групп для обсуждения.
3. Обсуждение — ряд тематических обсуждений в группах.
4. Подведение итогов обсуждения — рассмотрение предложенных идей и документирование результатов.
5. Презентация идей жюри — презентация для жюри итогов обсуждения, выбор ценных идей и награждение участников.
6. Обновление стратегии — обновление стратегии согласно выбранным идеям (утверждение документа, запуск проекта решения проблемы и т. п.).

Выделю ключевые преимущества использования краудсорсинга для работы со стратегией организации. Данная технология несет в себе следующие достоинства и возможности для организации:

1. Общее обсуждение стратегического подхода и результатов проекта разработки стратегии внутри компании для обеспечения поддержки и полноты проработки, определения рисков и возможных улучшений.
2. Фокус дискуссии: «как лучше действовать»/«как минимизировать риски». Разработанное целевое состояние может быть взято за основу и проверено на предмет полноты, определены быстрые выгоды от реализации и факторы риска.
3. Результаты краудсорсинга будут включены в текущую стратегию организации.
4. Краудсорсинг поможет выявить мотивированных сотрудников с высоким потенциалом в организации, которых целесообразно привлечь к реализации стратегии в дальнейшем.

Если преимущества использования краудсорсинга для работы над стратегией организации не вызывают сомнения, то какие положительные стороны он несет для участников?

1. Возможность лично оказать значительное влияние на развитие своей организации и своего подразделения на следующие годы.
2. Возможность предложить собственные идеи для широкого обсуждения и дальнейшей реализации.
3. Возможность признания и одобрения идей сотрудника организацией и ее бизнес лидерами, а также получение высокой оценки профессиональных, управленческих и инновационных качеств участника краудсорсинга.
4. Незаменимый опыт обсуждения, планирования, анализа состоятельности и реализуемости бизнес-идей, масштаб которых выходит далеко за пределы привычных сфер ответственности работника.
5. Возможность получения приглашений к участию в непосредственной реализации стратегии в качестве лидеров изменений.

По мнению практиков [6], эффективный краудсорсинговый проект требует привлечения минимум 5 тыс. участников. С моей точки зрения, при эффек-

тивной организации и использовании проработанной методологии, количество необходимых участников краудсорсинга может быть снижено на порядок. Достаточным будет привлечение нескольких сотен высокопрофессиональных специалистов в своей области для проработки практически любой, узкой организационной проблемы.

Таким образом, крупные организации, которые объединяют в своей структуре большое количество работников, привлекают к работе профессионалов своего дела, заняты их постоянным развитием, с помощью технологии краудсорсинга получают возможность не только значительно улучшить свою деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития организации силами самих сотрудников.

Далее в статье речь пойдет об опыте Сбербанка — одной из первых отечественных компаний, которая привлекла персонал к работе над стратегией развития, а также силами самих сотрудников определила те направления совершенствования уже разработанной ИТ-стратегии, которые могли бы быть наиболее востребованными для организации. Также будут рассмотрены полученные в ходе краудсорсинга результаты.

Краудсорсинговый проект доработки ИТ-стратегии организации

Работа над стратегией Сбербанка на 2014–2018 гг. была начата за полтора года до первой контрольной даты стратегии. Как и в большинстве крупных международных компаний, разработка стратегии началась с уровня топ-менеджмента, который определяет приоритеты и цели организации на будущий период в самом общем виде. Далее в ходе каскадирования стратегии на нижестоящие уровни иерархии, конкретизации целей и направлений, как правило, осуществляется по функциональным направлениям.

На выездных заседаниях правления Сбербанка были сформулированы общие цели Сбербанка и определены следующие ключевые направления стратегии до 2018 г.:

- глубокие отношения с клиентами;
- затраты и эффективность;
- технологический прорыв;
- зрелая организация;
- лидерство в области талантов и корпоративной культуры [7].

Уникальным решением для отечественных компаний стало привлечение к обсуждению стратегии с помощью краудсорсинга всех сотрудников Сбербанка.

Проект по краудсорсингу стратегии состоял из нескольких этапов. Участники проекта, сотрудники Сбербанка, были разделены на группы в зависимости от профессионального опыта и уровня управления: топ-менеджмент банка и руководители центрального офиса, руководители территориальных банков, отделений; менеджеры среднего звена; сотрудники подразделений и дополнительных офисов.

В качестве ИТ-платформы для краудсорсингового проекта выступила специально созданная площадка

idea.sberbank21.ru, на которой последовательно проводилось обсуждение стратегии всеми участниками краудсорсинга.

В ходе 1 этапа обсуждения стратегии силами топ-менеджмента банка (председатели, управляющие отделениями и их заместители) в части ИТ-направления участниками было сформулировано 60 предложений, из них 34 от 24 топ-менеджеров.

В ходе последующего коллективного обсуждения сотрудниками на краудсорсинговой площадке ИТ-направления стратегии банка мнения участников о ключевых приоритетах ИТ-блока разделились: 33% участников краудсорсинга стратегии выбрали в качестве приоритетной задачи удобство пользовательского интерфейса даже за счет надежности; 37% — уверены в том, что надежность — главное для единой автоматизированной системы Сбербанка.

В свою очередь функциональные подразделения определяли собственные цели и разрабатывали направления их реализации. Функциональными блоками банка были разработаны собственные стратегии, синхронизированные с выделенными ключевыми направлениями развития Сбербанка. Важнейшее значение для Стратегии, как всего банка, так и отдельных бизнес-блоков, имела стратегия развития ИТ-блока. Ее окончательный вариант был осуществлен не просто массовым сообществом работников банка, но отобранными для этой цели ключевыми сотрудниками ИТ-блока. В данном случае, правильно было бы сказать о том, что в Сбербанке был проведен не краудсорсинг, а ноосорсинг (от греческого *νοῦς* — «разум») [8] или «меритосорсинг» (от лат. *meritus* — «достойный») [9] ИТ-стратегии, в силу того, что в данном случае уже не «толпа» задействована в решении задач, а профессиональное сообщество.

Менеджмент Сбербанка в тесном сотрудничестве с консультантами Accenture и McKinsey определил основные элементы ИТ-стратегии Сбербанка на 2018 г., в качестве которых ими были выбраны:

1. Целевая архитектура приложений, которая включила в себя 3 компонента: ЕФС (А1); Big data, MIS, ЦХД и аналитику (А2); автоматизированную банковскую систему АБС (А3).
2. Целевое состояние ИТ-инфраструктуры. Данный фокус был ограничен лишь одним ключевым компонентом — общей инфраструктурой (I1), которая охватывала текущие несоответствия и планы их устранения с детализацией на следующие блоки: централизация и консолидация систем, повышение эффективности ИТ-инфраструктуры, развитие облачных технологий, трансформация сети, развитие рабочих станций, управление ИТ.
3. Целевое состояние организационной структуры ИТ, также включила в себя один компонент — организационную структуру (G1), включая организационно-функциональную и функционально-процессную модели, текущие несоответствия и планы их устранения.
4. ИТ-финансы/управление затратами: затрагивало такое направление, как общее управление ИТ-затратами (С1), включающее в себя инициативы по снижению затрат на центры обработки данных,

рабочие станции, поддержку, сеть и телекоммуникационные услуги, персонал.

Для того чтобы обеспечить согласованность и полноту ИТ-стратегии, было принято решение изучить мнение всех желающих сотрудников. Участники проходили стандартный процесс отбора. Была изначально определена форма заявки, в соответствии с которой желающие предоставляли информацию о себе, своих навыках, интересах, релевантном опыте и мотивации, подтверждали согласие с условиями и правилами участия в краудсорсинге.

Из поданного пула заявок рабочая группа проекта ИТ-стратегии, путем ранжирования и отбора участников согласно их навыкам, опыту и мотивации, сформировала окончательные варианты наполнения групп сотрудниками.

Было определено, что обсуждение ИТ-стратегии в ходе краудсорсинга займет 1,5 месяца.

Чтобы обеспечить наличие альтернативных точек зрения, каждая тема параллельно обсуждалась в двух группах. Соответственно, при оформлении заявки на участие работник на основе личных предпочтений мог подать заявку максимум в 2 группы. Для максимизации эффекта от группового обсуждения проектов был установлен лимит на размер группы — максимум 15 участников в группе.

Сессии в группах были запущены параллельно на платформе Yammer-a, также с помощью теле- и видеоконференций/Skype. На платформе были созданы закрытые группы, доступ в которые предоставлялся только по запросу. Удобство этой площадки заключается в том, что она поддерживает обмен документами, фотографиями, включает в себя инструменты для организации и запуска опросов, проведения и управления дискуссией, на ней существует возможность вовлечения новых участников в дискуссию, непосредственно при обсуждении участники могут устанавливать «тэги» для определения темы дискуссии, есть возможность онлайн-коммуникации и т. д.

Для исключения субъективизма и предвзятого мнения, модераторами обсуждения были определены эксперты, не относящиеся к команде проекта ИТ-стратегии.

Перед коллективным обсуждением темы проекта участники знакомились с материалами и правилами проведения дискуссии.

Изначально для всех рабочих групп были определены следующие правила:

- необходимо наличие рабочего места с доступом в Интернет и инструменту Yammer;
- обсуждение должно происходить на основном рабочем месте, командировки не предусмотрены;
- нет жестких ограничений по времени участия в обсуждениях;
- обмен информацией по теме обсуждения возможен только в рамках группы;
- для участия не требуется согласие линейного руководителя;
- участие в обсуждении не должно оказывать негативного влияния на выполнение основных рабочих задач;
- оплата сверхурочных не предусматривается;

- участники были отобраны решением жюри среди сотрудников подавших заявки;
- предполагается, что загрузка во время обсуждения материалов (активное обсуждение в течение 2 недель) составит около 30% отведенного времени.

Перед участниками ставились следующие задачи:

1. Анализ материалов ИТ-стратегии, относящихся к теме обсуждения.
2. Контроль полноты предложенных инициатив.
3. Выработка альтернативных инициатив, не предусмотренных в ИТ-стратегии.
4. Уточнение или детализация предложенных инициатив.
5. Участие в обсуждениях, обмен мнениями с другими участниками группы, обоснование своих предложений, анализ предложений других участников, голосование за оптимальные варианты.
6. Выявление инициатив, дающих быстрый результат (так называемый quick wins), оценка потенциального эффекта инициатив и рисков реализации.

Далее под руководством модераторов организовывалась дискуссия, собирались идеи, формулировались предложения, готовилась презентация для предоставления результатов.

В каждой группе были определены лидеры рабочих групп, они выбирались из числа участников текущих проектных команд по направлениям «Архитектура», «Инфраструктура и управление затратами», «Управление ИТ» для того, чтобы обеспечить согласованность дискуссии внутри рабочих групп с текущим ИТ-проектами банка.

Перед окончанием процесса обсуждения, когда дискуссия подходила к значительным и актуальным результатам, участники встречались в составе групп в офлайн-формате, для проработки качественных конечных выводов по проекту.

Мотивация участников была не только материальной: изначально было обозначено, что наиболее активные участники будут включены в список ИТ-сотрудников с «высоким потенциалом», и могут получить важную роль в реализации ИТ-стратегии.

По итогам работы над краудсорсингом ИТ-стратегии были определены победители по следующим категориям:

- самая ценная идея;
- лучший участник;
- самая эффективная группа;
- лучший модератор;
- самые активные участники;
- самое инновационное предложение.

Отдельно был определен список участников – претендентов на повышение или профессиональные тренинги. Обо всех достижениях во время краудсорсинга осуществлялось информирование через корпоративные СМИ.

По окончании групповой работы, результаты группового обсуждения были представлены перед жюри, состоящему из топ-менеджмента ИТ-блока Сбербанка. Ключевые идеи и решения были включены в ИТ-стратегию Сбербанка, ряд идей учтены в окончательных формулировках общей стратегии Сбербанка по направлению ИТ. Лучшие группы/участники были

награждены. Итогом работы участников краудсорсинга стала обновленная версия ИТ-стратегии 2018, которая была представлена топ-менеджменту организации.

Основные результаты краудсорсинга ИТ-стратегии организации

В ходе коллективного обсуждения были выделены следующие ключевые проблемы в целевой ИТ-архитектуре банка:

- недостаточный уровень централизации автоматизированных систем территориальных банков;
- низкий уровень интеграции каналов банковского обслуживания;
- фрагментарное покрытие бизнес-функциональности автоматизированными системами;
- недостаточная гибкость продуктовых систем;
- недостаточная поддержка бизнеса аналитическими инструментами.

Сохранение этих проблем в ближайшие годы может негативно сказаться на возможностях реализации общей стратегии банка по таким направлениям как:

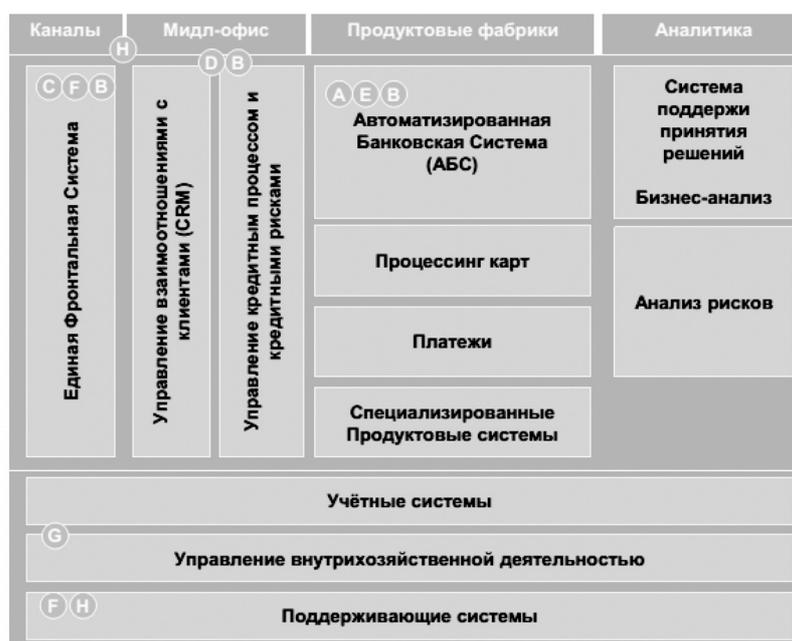
- низкая гибкость бизнеса, увеличение сроков внедрения новых продуктов и услуг;
- различный набор продуктов и услуг в каждом из каналов банковского обслуживания;
- неэффективная операционная деятельность из-за поддержки большого количества автоматизированных систем;
- ограниченные возможности управления эффективностью бизнеса.

В ходе краудсорсинга была определена новая модель целевой архитектуры на период до 2018 г. Она представлена на рисунке.

Ее ключевыми преимуществами являются следующие (их расположение в модели представлено на рисунке буквенными обозначениями):

- А – единая автоматизированная банковская система (АБС) для России. Тиражирование промышленных платформ по географическим кластерам.
- В – модульность и разделение архитектурных компонент для быстрого внесения изменений в системы.
- С – улучшенное мультиканальное решение, реализующее возможности новых каналов взаимодействия и экосистемы.
- D – слой бизнес-интеграции, позволяющий адаптировать продукты к потребностям клиента.
- E – фокус АБС на обработку операций (отделение продуктового учета от бухгалтерского и других видов учета).
- F – оптимизация архитектуры приложений и соответствие концепции «Сервис-ориентированной архитектуры».
- G – упрощение архитектурного ландшафта и уменьшение числа приложений для поддержки бизнес-функций.
- H – максимальная переносимость компонент между различными географическими кластерами.

Также в ходе обсуждения были сформулированы миссия и стратегические цели ИТ-блока банка на период до 2018 г.



Новая модель целевой архитектуры Сбербанка до 2018 г.

Окончательная версия миссии ИТ-блока принятая по итогам обсуждения звучит следующим образом: «Поддержка Сбербанка в качестве эффективного и надежного поставщика «традиционных» банковских услуг, и быстрого и инновационного проводника новых услуг и революционных бизнес-моделей, внутри и вне банковского сектора».

Были определены 5 стратегических целей ИТ-блока:

- Согласованность с общей стратегией Сбербанка на период 2014–2018 гг. — поддержание тесного взаимодействия и согласованности с бизнес-блоками, акцент на реальных приоритетах банка и обеспечение максимального соответствия автоматизации ожиданиям и потребностям пользователей.
- Максимальная надежность — обеспечение надлежащих уровней обслуживания и доступности всех ИТ-услуг за счет упрощения архитектуры, централизации и модернизации инфраструктуры.
- Необходимая гибкость — обеспечение максимальной скорости вывода продуктов на рынок за счет параметризации и упрощения/стандартизации существующего ландшафта, технологий и бизнес-процессов.
- Совершенное исполнение — индустриализация разработки и эксплуатации систем для обеспечения максимальной продуктивности и сокращения стоимости обслуживания; привлечение, удержание и развитие перспективных ИТ-специалистов для создания устойчивого конкурентного преимущества.
- Эффективность затрат — достижение эффективности и прозрачности ИТ-затрат; внедрение оптимальной стратегии сорсинга (привлечения ИТ-ресурсов) и управления поставщиками.

Таким образом, с помощью технологии краудсорсинга силами специалистов Сбербанка была доработана не только общая стратегия организации,

но и локальные стратегии отдельных блоков, в частности ИТ-блока. Была доработана модель целевой ИТ-архитектуры банка, определены проблемы и пути их решения, которые позволят перейти Сбербанку на новый уровень развития ИТ-структуры и сервиса. Само по себе использование краудсорсинга позволило не только доработать стратегию, но и включить персонал в работу над процессом изменения организации.

Заключение

С помощью технологии краудсорсинга организации получают возможность не только значительно улучшить деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития силами специалистов на местах, которые знают ключевые проблемы в своей непосредственной работе, имеют представление о том, как их можно устранить.

Коллективное обсуждение стратегии развития организации позволяет стимулировать персонал реализовывать те инициативы, которые сами работники для себя определили. Персонал, который принимает участие в краудсорсинге, в дальнейшем будет заинтересованно реализовывать свои собственные идеи и предложения. Он будет получать от этого удовлетворение, работать с отдачей, качественно и производительно, активно реализовывать все проекты, связанные с ИТ-направлением деятельности, сформулированные с помощью идей сотрудников.

Список использованных источников

1. И. Д. Котляров. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой// Вестник НГУЭУ, № 4, 2013.
2. A. Bradley, M. McDonald. The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employee. Harvard Business Review Press, 2011.

3. Е. Д. Патаракин, Б. Б. Ярмахов, В. В. Буров. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов//Образовательные технологии и общество. Т. 15. № 2. 2012.
4. Б. Новек. Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию — сильнее, а граждан — влиятельнее. М.: Альпина Паблишер, 2012.
5. С. В. Пономарев. Краудсорсинг — технология создания виртуальных сообществ//Вестник Пермского университета. Серия «Политология». Вып. 7. Пермь, 2011.
6. Дж. Хау. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: «Альпина Паблишер», 2012.
7. Стратегия развития Сбербанка на период 2014–2018 гг. <http://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/SberbankDevelopmentStrategyFor2014-2018.pdf>.
8. Б. Б. Славин. Эпоха коллективного разума: о роли информации в обществе и о коммуникационной природе человека. М.: URSS, 2012.
9. Р. А. Долженко. Краудсорсинг — новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке//Менеджмент в России и за рубежом, № 5, 2012.

Experience in the use of crowdsourcing to finalize the IT strategy of the organization

R. A. Dolzhenko, PhD, assistant professor of economics, sociology of labor and personnel management of Altai State University.

The article is devoted to the possibilities of using crowdsourcing to defining the promising directions of developing IT-division of company. The essence of crowdsourcing is defined, the benefits of its use in the process of finalizing the strategy for both the organization and employees are highlighted. On example of Sberbank analyzed the possibility of using crowdsourcing in development the strategy of IT-division for the period up to 2018.

Keywords: crowdsourcing, crowdsourcing project, organization of crowdsourcing, crowdsourcing of strategy, IT-division of the bank, automated banking system.

В Казани прошли XV Российская и X Казанская венчурные ярмарки

23 апреля 2015 года в столице Татарстана открылись XV Российская и X Казанская венчурные ярмарки. Более 150 российских и зарубежных компаний и венчурных фондов собрались в Казани в поисках перспективных инновационных проектов.

Организаторами мероприятия выступали Российская ассоциация венчурного инвестирования и Инвестиционно-венчурный фонд Республики Татарстан.

В церемонии открытия ярмарки приняли участие врио президента Республики Татарстан Рустам Минниханов, помощник президента РФ Андрей Фурсенко, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития РФ Олег Фомичев, исполнительный директор Российской ассоциации венчурного инвестирования Альбина Никконен, генеральный директор ОАО «Российская венчурная компания» Игорь Агамирзян и директор Инвестиционно-венчурного фонда Республики Татарстан Айнура Айдельдинов.

Присутствующих с открытием венчурной ярмарки от имени Министерства экономического развития РФ поздравил Олег Фомичев.

После церемонии открытия гости смогли ознакомиться с экспозицией венчурной ярмарки, где представители инновационных компаний со всей России продемонстрировали собственные разработки. Посетители ярмарки также увидели экспозицию, на которой представлена модель инновационной структуры Татарстана.

Ключевым мероприятием деловой программы Ярмарки стало пленарное заседание «Инновационная экосистема России — возможные сценарии в настоящем и будущем. Кластеры как драйверы стратегии развития регионов». На пленарной сессии представители власти, бизнеса, институтов развития, инвестиционных фондов, научного сообщества и международные эксперты обсудили сценарии развития инноваций и венчурного бизнеса в России.

Спикерами дискуссии выступили Рустам Минниханов, Председатель Государственного Совета Республики Татарстан Фарид Мухаметшин, статс-секретарь — заместитель министра экономического развития РФ Олег Фомичев, генеральный директор ОАО «РВК» Игорь Агамирзян, генеральный директор Фонда инфраструктурных и образовательных программ Андрей Свиноаренко, управляющий директор венчурного фонда DFJ VTB Аугога Александра Джонсон, исполнительный директор РАВИ Альбина Никконен, генеральный директор Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере Сергей Поляков и другие.

Татарстан, как считает Рустам Минниханов, может стать полигоном для развития российского инновационного и венчурного бизнеса в целом. Он обратился к Олегу Фомичеву с просьбой поддержать данную инициативу на уровне Минэкономразвития России и обсудить возможные формы и направления работы федеральной венчурной площадки в Казани. Генеральный директор ОАО «РВК» Игорь Агамирзян, оценивая идею Рустама Минниханова, назвал ее интересной и правильной. «То, что Татарстан в последние годы прогрессирующе превращается в одного из лидеров инновационного развития в стране».

По материалам с сайта <http://www.fasie.ru>